

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
RENAN COELHO FERREIRA

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO: ANÁLISE DE
RELACIONAMENTO DOS TIMES COM TORCEDORES DE CIDADES DISTANTES
DAQUELAS EM QUE ESTÃO INSTALADOS**

CURITIBA
2016

RENAN COELHO FERREIRA

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO: ANÁLISE DE
RELACIONAMENTO DOS TIMES COM TORCEDORES DE CIDADES DISTANTES
DAQUELAS EM QUE ESTÃO INSTALADOS**

Monografia apresentada como requisito à
obtenção do grau de pós-graduação em MBA em
Marketing, da Universidade Federal do Paraná.

Prof.: José Carlos Korelo

CURITIBA

2016

RESUMO

O presente trabalho aborda a problemática dos times de futebol brasileiro, que deixam de considerar planos de relacionamento com torcedores de cidades distantes. Para tanto, abrange as estratégias utilizadas hoje nos clubes brasileiros, estabelecendo qual sua eficácia, correlacionada às estratégias aplicadas nos times europeus, que se mostram mais eficientes num panorama geral. Além disso, baseado em pesquisa bibliográfica, busca identificar conceitos do marketing de relacionamento, propor estratégias para os times de futebol brasileiro atenderem seus torcedores de cidades distantes e ampliarem o faturamento com torcedores que excedem o limite geográfico, ainda rígido, das cidades que cada clube está instalado e proporcionarem uma experiência mais próxima para eles. Para tanto é fundamental que o clube conheça seus torcedores distantes, suas características demográficas, geográficas, comportamentais e psicográficas, além de suas perspectivas para fidelizarem-se ao clube. Foi realizada uma pesquisa de campo, com torcedores de diversos times, a fim de obter dados específicos a serem adotados no intuito de aproximá-los de seu clube de futebol, localizados em cidade diversa de seus domicílios. Considerando a elevada necessidade dos clubes de futebol brasileiro em ampliarem suas receitas e o momento econômico que o país atravessa, em que muitas empresas deixaram de investir no futebol, uma alternativa que surge é reforçar o relacionamento com torcedores de cidades distantes. Muitas vezes negligenciado pelos planos de relacionamento dos clubes com seus torcedores. Por exemplo, verifica-se elevada quantidade de torcedores no interior do Brasil que torcem por times notórios de outras cidades. Além disso, há mobilidade de pessoas entre cidades, o que propicia torcedores afastarem-se da sua cidade natal e modificar a maneira pela qual se relacionam com seus times.

Palavras-chaves: Marketing de Relacionamento, sócio-torcedor, torcedor de cidade distante, clubes de futebol.

ABSTRACT

The present work addresses the Brazilian soccer teams issues, that fail to consider relationship plans with distant cities fans. Therefore, it covers the Brazilian clubs strategies used nowadays, which established its efficacy, correlated to the strategies applied to European teams, which are more efficient in an overview. In addition, based on bibliographical research aims to identify concepts of relationship marketing, propose strategies for the Brazilian soccer teams meet their fans from distant cities and expand revenues with fans beyond the geographical boundary, still hard, to the cities that each club is installed and provide an experience closer to them. Therefore it is essential that the club know their distant fans, their demographic, geographic, behavioral and psychographic characteristics, as well as their prospects to build loyalty with the club. A field survey was carried out, with fans of different teams for the purpose of to obtain specific data to be adopted in order to bring them closer to their soccer club, located in a different city from their homes. Considering the high need of Brazilian soccer clubs expand their revenues and current moment of the economic facing the country, where many companies stopped investing in soccer, an alternative that arises is to strengthen the relationship with distant cities fans. Often overlooked by the relationship plans of clubs with their fans. For example, there is high amount of fans in the interior of Brazil twisting by notorious teams from other cities. Moreover, there is mobility of people between cities, what provides to switch away from fans of his hometown and modify the way they relate to their teams

Key-words: Relationship Marketing, members, distant city fan, soccer teams.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITOS RELEVANTES PARA AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO	17
QUADRO 2 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MARKETING TRANSACIONAL E DE RELACIONAMENTO	22
QUADRO 3 - RELAÇÃO DOS CLUBES COM MAIOR NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDORES DO MUNDO	27
QUADRO 4 - VALOR DE MARCA DAS EQUIPES BRASILEIRAS	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ASSOCIADOS	37
TABELA 2 – ANÁLISE DOS PLANOS DE SÓCIO-TORCEDOR DOS CLUBES BRASILEIROS	46
TABELA 3 – ANÁLISE DE ACEITAÇÃO DO PLANO PARA TORCEDOR DISTANTE	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GÊNERO	56
GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA	57
GRÁFICO 3 - FAIXA DE RENDA	57
GRÁFICO 4 - CIDADE DE NASCIMENTO	58
GRÁFICO 5 – CIDADE DE RESIDÊNCIA	59
GRÁFICO 6 - CIDADE DE RESIDÊNCIA QUANDO ESCOLHEU O TIME	59
GRÁFICO 7 - IDADE QUE ESCOLHEU O TIME	60
GRÁFICO 8 - INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE ESCOLHA DO TIME.....	61
GRÁFICO 9 - TIME DE TORCIDA	61
GRÁFICO 10 - ASSINANTE PREMIERE FC	62
GRÁFICO 11 - FIDELIZADO AO SÓCIO TORCEDOR DO CLUBE	62
GRÁFICO 12 - FREQUENTA ESTÁDIO	63

GRÁFICO 13 - FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO	63
GRÁFICO 14 - SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO	63
GRÁFICO 15 - ACEITARIA ASSOCIAR-SE AO PROGRAMA VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE.....	64
GRÁFICO 16 - BENEFÍCIOS DESEJADOS NO PROGRAMA	65
GRÁFICO 17 - QUANTO ESTÁ DISPOSTO A PAGAR PELO PLANO	65
GRÁFICO 18 - FEMININO * FAIXA DE RENDA * FAIXA ETÁRIA.....	66
GRÁFICO 19 - MASCULINO * FAIXA DE RENDA * FAIXA ETÁRIA	66
GRÁFICO 20 - GÊNERO * TIME DE TORCIDA	67
GRÁFICO 21 - FAIXA DE RENDA * TIME DE TORCIDA	68
GRÁFICO 22 - FAIXA DE RENDA * FIDELIZADO AO SÓCIO-TORCEDOR	68
GRÁFICO 23 - FAIXA DE RENDA * ASSINANTE PFC	69
GRÁFICO 24 - FAIXA DE RENDA * FREQUENTA ESTÁDIO	69
GRÁFICO 25 - FAIXA DE RENDA * CIDADE DE RESIDÊNCIA	70
GRÁFICO 26 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FREQUENTA JOGOS NO ESTÁDIO .	71
GRÁFICO 27 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO ...	71
GRÁFICO 28 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO	72
GRÁFICO 29 - FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO * SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO	72
GRÁFICO 30 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FIDELIZADO SÓCIO-TORCEDOR	73
GRÁFICO 31 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * ASSINANTE PFC	73
GRÁFICO 32 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE.....	75
GRÁFICO 33 - FAIXA ETÁRIA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE	75
GRÁFICO 34 - TIME DE TORCIDA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE	76
GRÁFICO 35 - FAIXA DE RENDA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	CONTEXTO	8
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivos Gerais	10
1.3.2	Objetivos Específicos	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
2	A RELAÇÃO DO TORCEDOR COM O FUTEBOL	12
2.1	ESTRATÉGIAS PARA LANÇAMENTO DE NOVAS OFERTAS AO MERCADO	13
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	21
2.3	MARKETING ESPORTIVO	23
2.4	ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS UTILIZADAS PELOS CLUBES DE FUTEBOL	25
2.4.1	Como são os planos de sócio torcedor pelo mundo	27
2.4.2	Estratégias dos clubes pelo mundo para aumentar receita com torcedor distante	30
2.4.2.1	Fatores que levam grandes clubes terem reconhecimento global	33
2.5	ANÁLISE DO SÓCIO-TORCEDOR EM DESTAQUE DOS TIMES EUROPEUS	34
2.5.1	Bayern Munchen	34
2.5.2	Borussia Dortmund	35
2.5.3	Benfica	36
2.5.3.1	Plano Correspondente	37
2.5.3.2	Direito de voto	37
2.5.3.3	Red Pass	37
2.6	COMO FUNCIONA O SETOR FUTEBOLÍSTICO	38
2.7	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS CLUBES BRASILEIROS	43
2.8	MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR	44
2.9	COMPARAÇÃO DO MODELO BRASILEIRO DE SÓCIO-TORCEDORES COM O ESTRANGEIRO	45

2.10	INICIATIVAS DOS CLUBES BRASILEIROS PARA O TORCEDOR DISTANT	45
3	METODOLOGIA	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1	MÉTODO	54
4.1.1	Objetivo da pesquisa	54
4.1.2	Tipo de pesquisa	54
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	54
4.3	COLETA DE DADOS	55
4.4	ANÁLISE DOS DADOS	56
4.4.1	Caracterização da amostra	56
4.4.1.1	Gênero	56
4.4.1.2	Faixa etária	57
4.4.1.3	Faixa de renda	57
4.4.1.4	Cidade de nascimento	58
4.4.1.5	Cidade de residência	58
4.4.1.6	Cidade de residência quando escolheu o time	59
4.4.1.7	Idade que escolheu o time	60
4.4.1.8	Influências no processo de escolha do time	60
4.4.1.9	Time de torcida	61
4.5	CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE AS VARIÁVEIS	65
4.6	TESTE DE ADERÊNCIA ÀS SOLUÇÕES APRESENTADAS	73
5	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Times de futebol brasileiro adotam estratégias específicas para torcedores que residem em outra cidade?

1.2 CONTEXTO

O futebol é uma paixão nacional, independente da existência de times tradicionais na cidade em que cada indivíduo nasceu. Mesmo com dimensões continentais, há concentração de times de grande representatividade, no cenário nacional. Determinadas regiões do Brasil, como: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre, reúnem os times mais vitoriosos, com maior relevância, com ampla repercussão da mídia, com maiores concentrações de receitas e, naturalmente, com maiores números de torcedores.

Por isso o hiato entre os torcedores que desde o nascimento pertencem às regiões de times com importância nacional, daqueles que não têm a oportunidade de acompanhar seu time no estádio com frequência, devido à distância geográfica entre sua cidade de residência e a cidade do seu time de torcida.

Como será demonstrado no decorrer do presente estudo, os fatores principais que levam os torcedores de times de futebol brasileiro a escolher para qual clube irão torcer, especialmente na infância, são a influência do pai e de pessoas do convívio e a cidade em que ele vive. Porém, os brasileiros residentes em regiões distantes daquelas que possuem forte tradição de futebol (Centro-Oeste, Norte e interior do Paraná, Santa Catarina e alguns estados do Nordeste), costumam torcer pelos times de Rio de Janeiro e São Paulo, além disso, a grande influência dos gaúchos no desbravamento do interior do Brasil é refletida nas torcidas pelos times desse estado também.

Os torcedores de cidades distantes serão apresentados em 3 grupos distintos: aqueles que nasceram em cidade sem tradição de futebol e por isso escolheram times de cidade distante; aqueles que nasceram em cidade que possuem time tradicional e escolheram time da sua cidade, porém se mudam de

cidade durante a vida e por fim, os que mesmo morando em cidade com time tradicional, optam por time de cidade distante.

Os clubes de futebol contam com uma vantagem que outras empresas tanto perseguem: a fidelidade total do seu consumidor, sem serem necessários grandes esforços para isso. A paixão de um torcedor pelo seu clube preferido o transforma em um consumidor diário de futebol e, também, de tudo aquilo que possui alguma relação com o time escolhido.

A análise dos torcedores de futebol sob o aspecto de comportamento do consumidor possui características peculiares. Apesar do número elevado de clubes no Brasil, o torcedor se mostra fiel à marca, ou seja, mesmo insatisfeito com o desempenho do seu time, não o troca pelo time concorrente, como ocorre em qualquer outro segmento. Em raras exceções o indivíduo muda o seu time de preferência. Assim, pode-se afirmar que o torcedor decide o time que irá torcer ainda na infância e será fiel a esta marca durante todos os ciclos da sua vida. O que pode ocorrer é o torcedor que na infância despertava alto envolvimento com seu time, ir deixando de se interessar pelo assunto com o tempo.

A vantagem supracitada, conforme estará elucidado, é pouco explorada comercialmente pelos clubes. As iniciativas para fidelização e planos de sócio-torcedor pelos times no Brasil encontram-se em estágio quase “embrionário”, de forma que o torcedor de futebol que não reside na mesma cidade do seu time é pouco lembrado como possibilidade de fonte de receita para o clube.

Recentemente, o relacionamento do torcedor com o futebol tem sofrido mudanças no cenário nacional, principalmente depois da realização da Copa do Mundo no Brasil, em 2014. Um dos advenços com legado da Copa foi a multiplicação de Arenas multiuso pelos clubes em todo país, que teve como consequência a propagação do elitismo no futebol. Passou a ser privilégio de poucos ir ao estádio e integrar o esporte popular e democrático, acompanhado por todas as classes de renda.

Além disso, aumentou o número e a promoção de planos de sócio-torcedor oferecidos pelos clubes, com a fixação da mensagem: “o torcedor que realmente se identifica com seu time, investe nele”.

As principais fontes de receita para os times até então era através de marcas patrocinadoras e com direitos de transmissão de partidas pela televisão.

Porém, tem sido identificada a importância do potencial de incremento de receita com o torcedor, além da bilheteria em dia de jogo.

Frente a tais observações, os assuntos a serem abordados nessa monografia utilizam um composto de elementos de marketing para a elaboração de estratégias que auxiliem no incremento de receita, a partir da demanda latente de torcedores que ainda possuem baixo envolvimento como fonte de recursos financeiros aos clubes, através de pesquisa bibliográfica com autores que corroboram com o tema, baseado em conceito de marketing de relacionamento, gestão do esporte e comportamento do consumidor.

Também, foi realizada uma pesquisa com torcedores de cidades distantes a fim de mensurar suas características e atribuir desejos não atendidos por esses torcedores.

Os fanáticos pelo futebol tendem a identificar-se com a marca de seu time, o esporte é capaz de gerar sentimentos que levam os torcedores a acompanharem e fidelizarem-se ao clube. As práticas de marketing colaboram de forma significativa para esse processo. O clube constrói o posicionamento da sua marca através da atuação na mídia, com o marketing e publicidade e principalmente pela exploração de valores intrínsecos à imagem do time.

Para o torcedor, o futebol é definido como diversão e/ou uma atividade física que faz as pessoas se envolverem por prazer, gerando emoções e sensações dentro do consumo esportivo. Porém, pode-se afirmar que o consumidor está cada vez mais exigente, atuando, inclusive, como investidor direto no processo e espera ver o time ser capaz de construir um elenco forte, capaz de disputar títulos, estádios seguros e organizados, que ofereça benefícios e vantagens diretas para ele usufruir como associado. À medida que essas expectativas não se concretizam, é comum o torcedor se frustrar e deixar de apoiar o time financeiramente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor estratégias de relacionamento entre os times de futebol brasileiro e seus torcedores de cidades distantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar como funcionam os principais planos de sócio-torcedor no mundo, quais as vantagens desses modelos que atendam torcedores de cidades distantes e que possam ser adotadas no Brasil; apontar no cenário nacional clubes de futebol que já possuam propostas para o torcedor de cidades distantes; determinar, por pesquisa com torcedores residentes em cidades distantes, a aderência às estratégias planejadas para eles e suas perspectivas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando a elevada necessidade dos clubes de futebol brasileiro em ampliarem suas receitas e o momento econômico que o país atravessa, em que muitas empresas deixaram de investir no futebol, uma alternativa que surge é reforçar o relacionamento com torcedores de cidades distantes. Muitas vezes negligenciados pelos planos de relacionamento dos clubes com seus torcedores. Por exemplo, verifica-se elevada quantidade de torcedores no interior do Brasil que torcem por times notórios de outras cidades. Além disso, há mobilidade de pessoas entre cidades, o que propicia torcedores afastarem-se da sua cidade natal e modificar a maneira pela qual relacionam-se com seus times.

Como resultados pretendidos, este trabalho visa encontrar alternativas para os clubes de futebol ampliarem seu relacionamento e faturamento com torcedores que excedem o limite geográfico, ainda rígido, das cidades que cada clube está instalado.

2 A RELAÇÃO DO TORCEDOR COM O FUTEBOL

O futebol é o esporte mais popular mundialmente, possivelmente a facilidade em praticá-lo seja a principal razão para sua elevada notoriedade (é necessário apenas uma bola e qualquer objeto que simule gols para que uma partida aconteça). Além disso, as regras intuitivas o tornam ainda mais envolvente.

O futebol brasileiro representa a identidade nacional, consegue explicar o Brasil. Surgiu, primeiramente, como atividade da elite, atraídos pelo desenvolvimento do Brasil no final do século XIX, estrangeiros aristocráticos ou ligados aos investidores europeus importaram e praticavam o esporte por aqui.

Negros e operários tinham a oportunidade de jogar futebol apenas em campos de várzea e aqueles que fossem observados com bom desempenho, despertando a expectativa de serem decisivos para conquistas de títulos, obtinham a chance de integrar times de brancos ricos.

Contudo, com a formação das metrópoles, a massa de trabalhadores descobriu nesse esporte a essência democrática e naturalmente resultou na profissionalização do futebol no Brasil. As competições passaram a contar com grande número de expectadores e os melhores jogadores tornaram-se disputados por clubes interessados em competir para vencer.

Todavia, no final dos anos 1980, em meio a crises econômicas, o futebol brasileiro se transformou em exportador de craques. O momento coincidiu com a composição de times europeus a partir de atletas de todas as partes do mundo. Desse modo, os times de futebol foram deixando o caráter nacional. Para acompanhar os melhores jogadores em campo, os brasileiros não precisavam mais ir ao estádio. Bastava ligar a televisão e assistir a qualquer campeonato da Europa.

A partir da década de 1990, inclusive a seleção brasileira de futebol se tornou “estrangeira”, com elevado número de jogadores atuando em diferentes países do mundo. (GUTERMAN, 2010).

Embora a característica do futebol brasileiro tenha sofrido transformações, em sua identidade, ao longo do tempo, a paixão do brasileiro por esse esporte é algo perene e inexplicável. O torcedor é um cliente fiel desde o momento que se identifica com o time que irá torcer, essa decisão normalmente é tomada durante a infância, em um momento poucas escolhas de alta relevância são tomadas, mas

provavelmente o acompanhará até o fim da vida. Tal escolha, geralmente envolve mais fatores emocionais do que racionais.

A paixão do torcedor pelo futebol e, principalmente, pelo seu clube é o que faz com que ele cometa certas “loucuras”, carregadas de euforia e êxtase, que fora desse contexto não seriam consideradas “normais”, fortemente emocionais e intensas. Isto é o que separa a análise do comportamento desse consumidor, enquanto se relaciona com a marca do seu time, de qualquer outro produto e serviço. É a paixão que faz com que o torcedor permaneça junto ao clube e o acompanhe “sob qualquer circunstância”.

Os clubes identificam essa paixão e se incumbem de transformar tal sentimento em uma maneira de gerar receitas, pela compra de produtos ou serviços, com a finalidade de tangibilizar a paixão do torcedor em consumo cada vez maior.

Para isso, a estratégia é utilizar-se de expressões dos torcedores, tais como: “apoiar sempre”, “onde estiver, estarei”, “jamais abandonar”, “verdadeira paixão”, “estarei contigo até morrer”, entre outras. Gradativamente, o objetivo é incutir nos entusiastas do time que o verdadeiro torcedor, apaixonado pelo seu time, é fidelizado ao plano de sócio-torcedor, paga sua mensalidade regularmente, compra os produtos com a marca do clube, vai aos jogos e consome em todas as partidas da temporada, independente da relevância das disputas e dos resultados do time.

2.1 ESTRATÉGIAS PARA LANÇAMENTO DE NOVAS OFERTAS AO MERCADO

Os times e a mídia no Brasil, frequentemente, destacam o torcedor da mesma cidade do seu time. Em geral, é esse torcedor que frequenta o estádio. Ir ao estádio é outra restrição para definir quem “representa” o torcedor de cada clube. Por isso, os benefícios oferecidos pela maioria dos clubes do Brasil, em seus planos de sócio-torcedor estão voltados ao estádio do time.

O Brasil, país de dimensão territorial continental, concentra o futebol mais desenvolvido, com times de relevância nacional e alguma notoriedade mundial, em determinados centros urbanos. Os principais times do país estão nas seguintes cidades: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Recife e Salvador.

Entretanto, como já dito anteriormente, o futebol é uma paixão nacional, sendo assim, torcer por um time não se restringe apenas aos residentes dessas cidades.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.127), segmento de mercado “é um grupo de clientes que tem necessidades similares diferentes das necessidades de clientes em outras partes do mercado”. Dessa forma, este trabalho visa analisar características do torcedor que não mora na mesma cidade do seu time e propor soluções que aproximem o relacionamento dele com o time e também possa proporcionar incremento de receita para os clubes.

Essa categoria de torcedor pode ser classificada em 3 maneiras distintas:

- 1) Residente em regiões sem times com tradição no Brasil: os torcedores que pertencem a essa categoria escolhem seus times baseados em desempenho no cenário nacional, jogos transmitidos pela televisão ou influência de pessoas próximas na infância, a cidade que seu time pertence tem pouca relevância. Esse torcedor geralmente irá pouco ao estádio, seu envolvimento financeiro com o clube estará restrito à aquisição de produtos com a marca do time, acompanhar o time pela internet e assistir jogos pela televisão.
- 2) Pertencia à mesma cidade do time quando escolheu seu clube favorito, porém, trocou sua cidade de residência durante a vida: os torcedores que pertencem a esse grupo sofreram influência da cidade de residência quando escolheram seu time, porém, como a mobilidade geográfica pode acontecer em qualquer fase da vida, o momento que essa mudança ocorrer será determinante nas consequências do seu relacionamento com seu time. Se a mudança ocorrer durante a infância, ele provavelmente não terá ido ao estádio do seu time, como consumidor, terá um comportamento muito próximo ao primeiro grupo citado, todavia, se a transferência ocorrer mais tarde, este torcedor poderá ter frequentado estádio e desfrutado de atividades mais comuns aos torcedores da mesma cidade de seus times, para posteriormente mudar a maneira de se relacionar com seu clube.
- 3) Escolheu um time de fora da sua cidade, mesmo morando em cidades com times tradicionais do cenário nacional: também ocorre baseado nas pessoas de convívio com o torcedor no momento da escolha do seu time, ou

ainda desempenho do time no cenário nacional, identificação com algum jogador no momento ou influência da mídia.

Atualmente, como será apresentado ao longo deste trabalho, por pesquisa nos planos de sócio-torcedor dos clubes brasileiros e pesquisa de mercado realizada com o público-alvo deste estudo, a gestão dos times de futebol do Brasil tem demonstrado baixa disposição em adotar iniciativas para aproximarem-se dos torcedores de cidade distante. Entretanto, existe uma enorme oportunidade de ganhos de receita que vem sendo desprezada com esse público.

Pode-se determinar o potencial pouco explorado com o torcedor de cidade distante, como lacuna estratégica. Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.135) definem lacuna estratégica como “uma oportunidade no ambiente competitivo que não está sendo totalmente explorada pelos competidores”.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.8), esse público é categorizado como demanda latente: “consumidores que compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado”.

Os planos de sócio-torcedor dos times de futebol brasileiro ganharam relevância nos últimos 5 anos, desde então têm crescido, em alguns times mais do que em outros, mesmo no cenário de crise econômica que o país atravessa.

Todavia, nenhum estádio no Brasil possui capacidade superior a 80.000 assentos, por isso, à medida que o número de sócios ultrapassa a quantidade de lugares disponíveis no estádio é necessário ter estratégias que não se limitem em benefícios tão somente voltados ao frequentador de jogos no estádio do time.

Mesmo porque, os grandes times brasileiros informam ter milhões de torcedores, obviamente, restringir as vantagens para o torcedor se tornar sócio do clube em ir ao estádio, desestimula novos torcedores fazerem parte deste grupo e limita a possibilidade de ganho de receita com eles. Além disso, como ocorre na maioria dos clubes de futebol brasileiro, seus torcedores estão espalhados pelo Brasil e não terão a possibilidade de ir ao estádio com a mesma frequência do que os que lá estão, por isso é fundamental buscar alternativas que contemplem o maior número de torcedores.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.135) “é possível identificar oportunidades analisando os grupos estratégicos, particularmente se as mudanças no macro ambiente tornarem os novos espaços de mercado economicamente viáveis”. Denominam tal conceito de oportunidades em outros grupos estratégicos

ou espaços estratégicos, além disso, Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.132) estabelecem que a organização identifique seu cliente estratégico, pois para ele a estratégia será voltada e terá grande influência.

Ferrell e Hartline (2009, p.99) propõem que a gestão de qualquer negócio identifique quem são seus clientes atuais e os potenciais, avaliando características demográficas (sexo, idade, renda, ocupação, etnia, ciclo de vida familiar, etc), geográficas (onde vivem os consumidores, densidade do mercado-alvo, etc) e psicográficas (atitudes, opiniões, interesses, motivações, estilos de vida, etc), para que seja possível definir seu público-alvo. Os autores afirmam que é imprescindível examinar, além dos consumidores atuais, quem são os influenciadores na aquisição de produtos e serviços e os usuários. A avaliação também deve considerar a capacidade da organização de atrair novos consumidores e a viabilidade em expandir para outros mercados futuramente.

O método indicado para cada empresa identificar as oportunidades de mercado é através da realização de pesquisas de marketing. Com os clubes de futebol não pode ser diferente. Em posse dos resultados da pesquisa é possível mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial de lucros de cada oportunidade de mercado.

Além disso, Kotler e Keller (2006, p.125) categorizam dados de mercado que serão obtidas com a pesquisa:

- a) Mercado potencial: grupo de clientes que demonstram algum grau de interesse por uma oferta de mercado. Entretanto, Kotler e Keller (2006, p.125) determinam que o interesse dos consumidores não é suficiente para definir um mercado. É necessário que esses consumidores potenciais tenham renda suficiente e acesso à oferta.
- b) Mercado disponível: grupo de clientes que possuem renda, interesse e acesso ao que está sendo ofertado.
- c) Mercado-alvo: é a segmentação do mercado disponível que a companhia opta em atender.
- d) Mercado atendido: grupo de clientes que adquirem os produtos e serviços da empresa

Outros conceitos relevantes a serem conhecidos pelas companhias, ao avaliar oportunidade de mercado, de acordo com Kotler e Keller (2006, p.126-130) são:

QUADRO 1 - CONCEITOS RELEVANTES PARA AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Demanda de mercado	Volume total que seria adquirido por um conjunto de consumidores definido, em determinada área geográfica, em um período estabelecido, com ambiente de marketing e sob um programa de marketing definidos. Os autores orientam que empresas em mercado limitado deve buscar maior participação de mercado.
Índice de penetração de mercado	Resultado da comparação entre o grau atual de demanda de mercado com o nível de potencial de mercado. Baixo índice de penetração demonstra potencial de crescimento. Por outro lado, alto nível de penetração indica aumento de custos em atrair os clientes restantes.
Índice de penetração de participação	Participação de mercado atual de uma organização comparada com seu potencial de participação. Baixo reconhecimento da marca, baixa disponibilidade da marca, deficiências nos benefícios, preço elevado são exemplos de motivos que podem estar mantendo esse nível baixo.
Previsão de mercado	Mensuração do público-alvo ou demanda de mercado esperada.
Potencial de mercado	Demanda total de mercado, levando em consideração o nível de demanda de mercado resultante de elevadas despesas no setor de marketing, em que aumentos adicionais de esforço pouco estimulariam a demanda adicional.
Demanda da empresa	Participação estimada da empresa na demanda de mercado, ao longo de um período definido e diferentes níveis de esforços em marketing.
Previsão de vendas da empresa	Nível de vendas esperado, com base na definição da demanda da empresa e de um planejamento de marketing selecionado.
Potencial de vendas da empresa	Limite de vendas que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço de marketing aumenta.
Potencial total do mercado	Volume máximo de vendas que pode ser compartilhado por todas as empresas de determinado setor, no mesmo período e nas mesmas condições ambientais.
Potencial de mercado da área	Avaliação dos melhores territórios da empresa, para alocação do orçamento de marketing de maneira ideal entre eles.
Vendas do setor e participação de mercado	Identificação de concorrentes e estimativa de suas vendas, desse modo, será possível explorar as vendas efetivas que estejam ocorrendo no mesmo mercado.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

Ferrell e Hartline (2009, p.103-104) sugerem a indagação “Por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?”, as causas que aparecem como resposta para tal questionamento, segundo os autores e que podem ser aplicadas aos torcedores de cidade distante no relacionamento com seu clube, estabelecem que aqueles que ainda não consomem produtos e serviços têm uma necessidade básica que não pode ser atendida pelo mix de produtos disponível atualmente, ou o quê a companhia está ofertando atualmente não é compatível com o orçamento e o estilo de vida desse grupo de torcedores, outra possibilidade é o torcedor não saber que tal produto ou serviço existe, os torcedores podem ter uma concepção distorcida sobre o que está sendo oferecido (imagem ruim ou fraca), outro motivo é que os custos podem estar elevados, por fim, pode ser que a distribuição esteja sendo precária e tornando o produto e serviço difícil de ser encontrado.

Outra indagação proposta por Ferrell e Hartline (2009, p.103) é: “Por que os consumidores escolhem nossos produtos?”. Consideram que para entender a resposta dessa pergunta é essencial conhecer os benefícios básicos oferecidos pela organização e a partir da análise de características dos produtos e serviços oferecidos pela concorrência, identificar os benefícios potenciais que possam ser ofertados. No contexto deste trabalho, o time deve monitorar iniciativas de outros clubes que atinjam o maior número de torcedores e adaptá-las ao seu contexto. Desse modo, poderão ser verificadas necessidades não satisfeitas ou malsatisfeitas dos torcedores, possíveis alterações potenciais nas necessidades atuais e futuras do seu público-alvo e certas necessidades que possam estar sendo satisfeitas que nunca foram levados em consideração.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.132) entender o quê os clientes valorizam e conhecer as características dos produtos e serviços particularmente valorizadas por um grupo de clientes e, conseqüentemente, os pontos nos quais a organização deve superar a concorrência são fatores críticos de sucesso.

Para atender aos anseios dessa demanda latente, incorre na proposta de diversificação relacionada que Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.321) é “o desenvolvimento da estratégia para além dos produtos e mercados atuais, mas dentro das capacidades ou rede de valor da organização”.

Mankiw (2005, p.6) descreve que “pessoas tomam decisões pensando na margem”, ou seja, racionalmente, se o benefício marginal for superior ao custo marginal o cliente estará mais susceptível em adquirir um bem ou serviço. Segundo Mankiw (2005, p.6), custos marginais são “custos adicionais que o indivíduo incorre optando por um benefício incremental”.

Além disso, Mankiw (2005, p.7) afirma que pessoas reagem a incentivos, tomam decisões comparando custos e benefícios e seu comportamento pode mudar quando custos ou os benefícios mudam.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.306) orientam criar incentivos para a lealdade dos clientes. No segmento específico de torcedores de futebol estratégias da concorrência surgem pouco impacto, isto é, promoções ou benefícios ofertados por determinado time não farão com que vários torcedores de outros times passem a segui-lo, por isso, mesmo que concorrentes imitem essa estratégia o impacto será nulo. Por outro lado, despertará a atenção dos clientes atuais e potenciais.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.394) estabelecem a importância de uma extensa avaliação do nível que novas estratégias se conciliam com futuras tendências e mudanças do ambiente. Isso elucida a capacidade estratégica de uma companhia e atende expectativas dos stakeholders.

Sobre novas estratégias que se ajustem às futuras tendências e mudanças no ambiente, uma alternativa é a complementação da linha atual de plano de sócio-torcedor, com um programa voltado ao torcedor de cidade distante.

Kotler e Keller (2006, p.379) apontam que “uma linha de produtos pode ser estendida igualmente pela adição de itens ao leque já existente” são diversos motivos que levam a essa estratégia, tais como:

- a) Busca pelo aumento da lucratividade.
- b) Esforço em satisfazer com vendedores que reclamam de vendas perdidas pela falta de itens na linha.
- c) Tentativa de utilização do excesso da capacidade.
- d) Intenção em ser a empresa líder do setor oferecendo a linha completa.
- e) Empenho em ocupar lacunas de oportunidades para os concorrentes.

Kotler e Keller (2006, p.379) estipulam que a opção por complementação de linha deve assegurar que o item proposto satisfaça uma necessidade do mercado e não esteja sendo adicionado somente para contemplar um desejo interno. Também

necessita certificar-se de que as novas ofertas possuam diferenciais perceptíveis e não resultam em canibalização ao que já é oferecido atualmente.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.394) conceituam como desenvolvimento de mercado “a situação em que produtos existentes são oferecidos em novos mercados”. Uma das razões para isso é a expansão geográfica, fruto das pressões crescentes que alguns segmentos enfrentam, do mercado e/ou financeiras, pois os produtos atuais têm a possibilidade de serem explorados em outros segmentos de mercado, assim como, podem ser desenvolvidos novos usos para os produtos ofertados atualmente.

O comportamento de compra do consumidor é inspirado por questões culturais, sociais, pessoais e psicológicas, sendo que os maiores e mais profundos influenciadores são os fatores culturais. Subculturas moldam cada cultura, podem ser citadas como subculturas: as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Quando as subculturas desenvolvem-se e ganham relevância suficiente, as empresas atentas produzem programas de marketing específicos voltados a suportá-las. O marketing subcultural teve início após uma pesquisa de marketing minuciosa, que revelou que nichos étnicos e demográficos distintos nem sempre reagem positivamente à publicidade voltada ao mercado de massa (KOTLER; KELLER, 2006, p.172).

Além dos fatores supracitados e, principalmente, dos fatores culturais, Kotler e Keller (2006, p.172) destacam o papel significativo de influência dos grupos de referência no conjunto de atitudes e comportamentos de um indivíduo. Os grupos de influência direta, também chamados de grupos de afinidade, são: amigos, família, colegas de trabalho, vizinhos e qualquer outro que cada um interaja de forma contínua e informal. Há também os grupos secundários, que exigem menor interação contínua e geralmente são mais formais, tais como: os grupos religiosos, profissionais e associações de classe. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006, p.172) “os grupos de referência as expõem a novos comportamentos e estilos de vida. Além de influenciar suas atitudes e sua autoimagem, fazem pressões que podem afetar as escolhas reais de um produto e marca”.

Além de serem influenciadas pelos grupos de referência, as pessoas também são influenciadas por grupos aos quais não pertencem mas esperam pertencer, os chamados grupos de aspiração. Há também os grupos de dissociação, aos quais os valores e comportamentos desse grupo, são rejeitados.

Kotler e Keller (2006, p.172) orientam que marcas dos segmentos em que a influência do grupo de referência é forte devem atingir e influenciar os líderes de opinião desses grupos. Líder de opinião são formadores informais de opinião, são eles quem dizem se determinados produtos e serviços são bons ou ruins e recomendam ou não sua aquisição. “Para atingir os líderes de opinião é necessário conhecer características demográficas e psicográficas. Identificar os meios de comunicação usados por eles e direcionar mensagens para eles”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.172).

Segundo a definição de estratégia de produto, de Kotler e Keller (2006, p. 369) o programa voltado ao torcedor de cidade distante é enquadrado como bem de especialidade: “bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra”.

Os bens de especialidade não são comparáveis, portanto, são únicos, os consumidores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que dispõem dos produtos desejados.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Entre as estratégias de marketing que vem surgindo, uma que se destaca pela sua importância é o marketing de relacionamento. Na compreensão de Nickels e Wood (1999) por muito tempo, a maioria das organizações utilizou o marketing como um conjunto de transações não interligadas entre vendedor e cliente. Nesse marketing, chamado transacional, os vendedores focam em trocas individuais e isoladas, que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local definidos. Os vendedores se concentram mais em conquistar novos clientes para futuras trocas do que em estimular trocas adicionais e criar relacionamentos mais próximos com os clientes que já possuem.

Neste raciocínio, Ferrell e Hartline (2009, p.21), assinalam que a meta do marketing transacional “é completando um grande número de intercâmbios discretos com clientes individuais”, focando-se, assim, na realização da venda e na aquisição de clientes, não no atendimento das necessidades e desejos deles. De acordo com essa ideia, Ferrell e Hartline (2009) defendem que, se as empresas desenvolverem com seus clientes relacionamentos de longo prazo, elas serão capazes de aprender

mais sobre eles e obter lucros mais altos, o que exige um afastamento do marketing transacional e adoção de uma abordagem de marketing de relacionamento. Gummesson (2005, p. 22) coloca que “marketing de relacionamento é um marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MARKETING TRANSACIONAL E DE RELACIONAMENTO

	MARKETING TRANSACIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Foco do Marketing	Aquisição do cliente	Retenção do cliente
Orientação de tempo	Curto prazo	Longo Prazo
Meta de marketing	Fazer a venda	Satisfação mútua
Foco do relacionamento	Criar intercâmbios	Criar valor
Prioridade de serviço ao cliente	Baixa	Alta
Contato com o cliente	Baixo a moderado	Frequente
Compromisso com clientes	Baixo	Alto
Características da interação	Antagônica, manipulação, resolução de conflitos	Cooperação, confiança, respeito mútuo
Fonte de vantagem competitiva	Produção, marketing	Compromisso de relacionamento

FONTE: Ferrell e Hartline (2009, p.22)

O marketing de relacionamento busca a retenção do cliente, em vez da aquisição do mesmo, além disso, o marketing de relacionamento busca uma visão de longo prazo, com mutua satisfação e alta prioridade de serviço, compromisso e contato com o cliente. Ferrell e Hartline (2009, p.21) definem que no marketing de relacionamento, “a meta é desenvolver e manter acordos de longo prazo e mutuamente satisfatórios, nos quais o comprador e o vendedor se concentram no valor obtido com o relacionamento.”.

O marketing de relacionamento promove a confiança do cliente na empresa, que pode, então, desenvolver maior compreensão das necessidades e desejos dos clientes. Isso coloca a empresa em posição de reagir mais efetivamente as necessidades do cliente, aumentando, assim, o valor do relacionamento para ambas as partes. (Ferrell e Hartline, 2009, p.21)

Gordon (1998, p.31-32), reconhece que o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

O mencionado autor destaca, ainda, que o marketing de relacionamento: procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e

consumidor; reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam, com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza e o valor é assim criado com os clientes e não por eles; exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja; é um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, funcionando em tempo real; reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra; procura construir uma cadeia de relacionamentos, dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição, intermediários e acionistas.

Outra abordagem sobre o tema é feita por Kotler e Keller (2006, p. 14), no que tange a orientação da empresa para o marketing, “em vez de uma filosofia de “fazer-e-vender”, voltada para o produto, passamos para uma filosofia de “sentir-e-responder”, centrada no cliente”. Em vez encontrar os clientes certos para seu produto, esse conceito permite a empresa conhecer tão bem seu cliente a ponto de desenvolver os produtos certos para seu cliente e preocupar-se com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de associações a sua criação, entrega e consumo final.

2.3 MARKETING ESPORTIVO

Marketing esportivo é, basicamente, “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte” (SHANK, 2002, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6).

O marketing esportivo trata dos elementos e estratégias do marketing, especificamente no contexto esportivo, para assim atender as necessidades dos clientes do esporte, mesmo que sejam consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores e investidores corporativos. (MORGAN; SUMMERS, 2008)

Nesse sentido, Campomar (1992) aponta que o marketing esportivo se difere do marketing convencional, uma vez que se relaciona com um ambiente de características próprias. Segundo o autor, a relação entre o marketing e o esporte manifesta-se de duas diferentes maneiras: esporte no marketing de uma organização e marketing do esporte.

Segundo Bertoldo (2000), o marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou através do patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Especificamente sobre o Futebol, Avancini (2010) divide-o em três mercados: o Produtor, o Consumidor e Intermediário. O mercado produtor é constituído por clubes e federações, vistos como empresas de serviços. O mercado intermediário é segmentado entre o de revenda, formado pelas empresas licenciadas e TVs que transmitem as partidas, e o industrial, que são as empresas de marketing esportivo. Por fim, o mercado consumidor é definido pelo torcedor, que tem relação diretamente com o mercado produtor, assim como com o mercado intermediário.

De acordo com Theodorakis, Wann, e Weaver (2012), a identificação e comprometimento com o time e o impacto desse assunto nas atitudes e comportamentos de consumo do torcedor constituem um dos temas mais abordados nas pesquisas relacionadas ao esporte.

Em contrapartida, inovação é uma das áreas que mais desperta interesse de pesquisadores, tanto para aumentar a competitividade das empresas, como para compreender o processo de adoção de uma nova ideia pelos consumidores.

Soares (2007) afirma que ainda há pouca utilização de estratégias ou ações mercadológicas pelos clubes brasileiros, segundo ele, os times optam em concentrar suas ações em esforços de curto prazo (como patrocínios, por exemplo) em vez de um planejamento pautado em aspectos culturais, sociais, econômicas e políticas do país (região) e do próprio clube.

Souza (2010) cita dois fatores que limitam os times de futebol do Brasil a explorar este mercado:

- 1) Estratégias de marketing estagnadas que não possibilitam a um grande número de torcedores maior relacionamento com o clube, pois,

normalmente, as propostas de comunicação são de massa, pontuais e descontínuas.

2) Não há segmentação para o torcedor ativo dentro do clube, frequentador de partidas, daqueles que acompanham o time somente por mídias.

Outra reflexão para o tema é a que destaca o papel da mídia esportiva para o torcedor de cidade distante, uma vez que muitos torcedores nem sempre conseguem estar pessoalmente no estádio para assistir aos jogos do seu time, principalmente se a partida for em outro estado ou país. Desse modo, a mídia esportiva é essencial para distribuição do produto esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2008).

2.4 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS UTILIZADAS PELOS CLUBES DE FUTEBOL

Antes de definir as estratégias utilizadas pelos clubes de futebol, é preciso saber qual produto busca-se vender com o futebol. Nesse sentido, Soriano (2010, p. 20), expõe que de forma ampla o que os clubes buscam oferecer aos seus torcedores e ao público em geral é entretenimento. Deve se destacar também a grande mudança que vem ocorrendo ao longo do tempo com as estratégias mercadológicas estabelecidas pelos clubes de futebol, o que se deve a forma com que os meios de comunicação vem mudando.

Nos anos 1980, a televisão já começava a levar o futebol para todas as partes. Ele começava a se transformar em um esporte global. Os clubes começavam a transcender seus mercados locais. No entanto ainda se tratava de um estágio muito inicial. Para todos os clubes, o grosso da renda provinha da venda de carteirinhas e passes a sócios e dos ingressos de torcedores em geral. (SORIANO, 2010, p. 20)

Damo (2005) estabelece que a relação do torcedor com o espetáculo do futebol é, entre outras coisas, comercial, baseia-se na produção de uma mercadoria (o espetáculo no estádio de futebol, os produtos e serviços com a marca do clube, etc).

Um estudo elaborado e apresentado em março de 2016, pelo site “Máquina do Esporte”, em parceria com a “FS Consulting” teve como resultado um ranking

mundial de sócios-torcedores. A matéria possui dados de clubes estrangeiros que concordaram em anunciar o número de associados e, também, times brasileiros, que divulgaram seus resultados segundo o site “Movimento por um Futebol Melhor”.

O Bayern de Munique é o líder mundial do ranking, com 258 mil sócios-torcedores, seguido pelo Arsenal, com 225 mil associados. O Benfica, que antes era líder, perdeu o posto e caiu para a terceira posição, contando hoje com 157.000 sócio-torcedores.

Dentre os 26 listados, 12 deles são do Brasil. O clube brasileiro mais bem ranqueado é o Corinthians, com 132.481 mil sócios, em sexto lugar. Entre os dez primeiros constam ainda o Palmeiras, em oitavo lugar, com 126.903 sócios e o Internacional, com 112.756 sócios.

O Flamengo, clube que segundo o ranking de 2015, da FIFA, tem a maior torcida do mundo, é apenas o décimo-nono colocado no ranking mundial. Com o número de sócios-torcedores em queda desde o final de 2015, o time carioca tem 60.400 e está atrás do Santos e até do Olympiacos, da Grécia, com 65 mil.

O jornalista Erich Beting, responsável por noticiar o ranking, em entrevista ao programa Seleção, do canal por assinatura SporTV, disse que o Brasil encontrou um modelo de sócio-torcedor interessante, por isso a quantidade elevada de brasileiros na lista. Segundo o jornalista, o torcedor brasileiro não possui a cultura de comprar o carnê de ingressos da temporada inteira, como ocorre na Europa. Portanto, o sócio-torcedor tornou-se a alternativa para isso.

Ainda, de acordo com o entrevistado, a crise econômica pela qual o país atravessa foi responsável pelo resultado dos clubes brasileiros não serem superiores. Outro empecilho que Erich Beting observa é que no Brasil, o plano de sócio-torcedor ainda está vinculado ao ingresso, de forma que falta o torcedor entender que pode ser, também, um clube de desconto, que o permita desfrutar de outros benefícios.^{1 2}

¹ <http://espn.uol.com.br/noticia/582112_bayern-assume-a-lideranca-do-ranking-de-socios-torcedores-nove-brasileiros-estao-no-top-20>. Acesso em: 02 de agosto de 2016.

² <<http://sportv.globo.com/site/programas/selecao-sportv/noticia/2016/03/corinthians-e-o-melhor-brasileiro-em-ranking-de-socios-torcedores-veja-lista.html>>. Acesso em: 03 de agosto de 2016.

QUADRO 3 - RELAÇÃO DOS CLUBES COM MAIOR NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDORES DO MUNDO

POSIÇÃO NO RANKING MUNDIAL DE SÓCIO-TORCEDORES	TIME	NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDORES
1º	Bayern de Munique	258.000
2º	Arsenal	225.000
3º	Benfica	157.000
4º	Barcelona	150.000
5º	Corinthians	132.481
6º	Borussia Dortmund	130.000
7º	Palmeiras	126.903
8º	Internacional	112.756
9º	Porto	110.000
10º	Chelsea	100.000
	Tottenham	100.000
12º	Real Madrid	91.846
13º	Grêmio	90.507
14º	River Plate	90.000
15º	São Paulo	82.981
16º	Cruzeiro	74.067
17º	Olympiacos	65.000
18º	Santos	62.472
19º	Flamengo	60.400
20º	Atlético-MG	48.025
21º	Sport Recife	42.378
22º	Everton	33.828
23º	Fluminense	31.898
24º	Deportivo La Coruña	26.000
25º	Bahia	24.579

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

2.4.1 Como são os planos de sócio torcedor pelo mundo

Os programas de sócio-torcedores já funcionam há algum tempo pelo mundo e abrangem não só o futebol, mas também outros esportes, como, por exemplo, o basquete e o futebol americano.

Alguns times brasileiros, dentre eles, Palmeiras, Internacional e Corinthians, já se destacam como um dos primeiros no ranking mundial de sócio-torcedores, no entanto, os programas funcionam de forma diferente pelo mundo.

O time português, Benfica, é líder em sócio torcedores, possuindo cerca de 270 mil associados, o que garante ao clube um montante superior a 174 milhões ao

ano, o programa aplicado pelo clube conta com descontos em lojas, produtos e ingressos para o Estádio da Luz, possuindo, ainda, planos exclusivos para crianças, adolescentes e moradores dos arredores de Lisboa.

O Campeonato Alemão, Bundesliga, é o principal do país e tem a melhor média de público do mundo. A grande maioria dos times são mantidos por seus próprios torcedores, correspondendo obrigatoriamente a 51% das ações dos clubes. Nos times alemães, ao contrário do que é feito no Brasil, o torcedor fidelizado adquire um carnê com ingressos para todos os jogos do seu time na temporada. Vale mencionar, ainda, que a entrada para os jogos é vendida por um baixo custo, o que garante a lotação dos estádios. Tais motivos, dentre outros, fazem da Alemanha o maior exemplo de organização no futebol nos dias atuais, prova disso foi a conquista da Copa do Mundo, em 2014.

A Espanha, por sua vez, conta com os grandes times Barcelona e Real Madrid. O Barcelona conta com mais de 150 mil sócios-torcedores, dentre os benefícios ofertados aos sócios-torcedores destacam-se: conhecer as instalações do Camp Nou; votar nas eleições do clube; adquirir ingressos para as partidas em casa; e, a possibilidade de associação de torcedores ainda bebês. Jogadores, como o Neymar, associam seus filhos, ampliando o marketing do clube. O rival, Real Madrid, por sua vez, tem mais de 200 mil associados e permite que qualquer torcedor do país se associe. Além disso, o clube oferece um programa internacional, que dá descontos em estabelecimentos, compra prioritária na venda de ingressos e sorteios de viagens à Madri.

Outro time espanhol que merece destaque, ainda que longe de se comparar com os principais times do país, é o Getafe. Os planos para crescimento do clube são ousados, exemplo disso é o aplicativo criado pelos dirigentes, o “Getafinder”, ferramenta que junta torcedores da equipe espanhola, com o objetivo de aumentar a torcida.³

O time italiano Milan, que conta com uma das marcas mais bem avaliadas do futebol mundial, aposta, há algum tempo, em lançar sua marca ao mundo dos negócios, expandindo a interação dos torcedores de outros países com o clube. Já

³ SporTV.com. **Getafe cria aplicativo para juntar fãs do clube e aumentar a sua torcida.** Em: <http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2015/10/getafe-cria-aplicativo-para-juntar-fas-do-clube-e-aumentar-sua-torcida.html>. Acesso em: 20 de agosto de 2016.

em 2005, o time divulgava no Brasil promoções comerciais, com o objetivo de fidelizar também os torcedores brasileiros, fãs do clube.⁴

Na Inglaterra, o Arsenal é dono do ingresso mais caro da Premier League, mesmo assim, é o clube inglês com melhor colocação no ranking de sócio-torcedores, com mais de 220 mil associados. No ano de 2005 o time inaugurou seu novo estádio, o Emirates Stadium, elevando o valor da entrada para os jogos e investindo no programa de sócio torcedores, o que vem sendo feito agora pelos clubes brasileiros. Um dos benefícios do clube é a compra de carnês com ingressos para toda a temporada. Há também a oferta de um pacote ao público jovem, com setor exclusivo para eles dentro do estádio.⁵

O Boca Juniors, da Argentina, alcançou em 2015 mais de 100 mil torcedores associados. O clube possui duas modalidades de sócio-torcedor o ativo e o sócio “adherente”, o primeiro tem acesso ao clube e direito a voto, enquanto o segundo, mais popular, dá prioridade na compra de ingressos. O programa de sócio-torcedor aliado a venda de ingressos representa mais de R\$ 160 milhões para o orçamento do clube.

Nos Estados Unidos, a liga de futebol americano, NFL, possibilita a seus torcedores a compra do carnê com ingressos para toda a temporada. Um dos benefícios é que a liga permite ao torcedor que venda o ingresso de determinado jogo por meio do site oficial da NFL. A prática é igualmente comum em outros esportes americanos, como o basquete, NBA, e o beisebol, MLB. Um caso que se destaca pela relação torcedor-clubes no futebol americano é o do Green Bay Packers, único time dentre os 31 da liga que não possui um dono efetivo. Sem fins lucrativos, ele é mantido por seus torcedores e moradores da pequena cidade de Green Bay, com cerca de 100 mil habitantes, que compram as ações do time e mantêm a franquia como uma das mais vitoriosas da NFL.

⁴ FREITAS, Bruno. Gigantes europeus incluem torcedor no "pacote importação" do futebol brasileiro. Em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2005/07/08/ult59u94773.jhtm>. Acesso em: 20 de agosto de 2016.

⁵ ALCANTARA, Cleberson; AKITA, Eric. **Carnês e sorteios: como são os planos de sócios pelo mundo.** <<https://esportes.terra.com.br/futebol/entenda-como-funciona-os-programas-de-socios-torcedores-pelo-mundo,55b9dcf3c83fb49b38730c5098fe67eedxx1bn97.html>>. Acesso em: 21 de agosto de 2016.

2.4.2 Estratégias dos clubes pelo mundo para aumentar receita com torcedor distante

A Fédération Internationale de Football Association (FIFA), entidade máxima do futebol mundial, possui 211 federações filiadas, contando tanto com países muito populosos como o inverso, algumas têm o futebol amplamente desenvolvido, outras muito pouco, do mesmo modo, não são todas as federações que elaboram pesquisas sobre o tamanho das torcidas de seus respectivos clubes.

A FIFA nunca divulgou alguma pesquisa mensurando o tamanho da torcida de qualquer time no mundo, tampouco dispõe de algum setor responsável por levantar essa informação dentro da organização.

Apesar do recente crescimento do interesse dos chineses pelo futebol, não há como aferir com exatidão o tamanho das torcidas dos clubes no país mais populoso do planeta.

No Brasil, até o momento jamais existiu alguma pesquisa independente nacional para registrar o tamanho das torcidas. Porém, pesquisas informais indicam o Flamengo como o time de maior torcida do mundo, com aproximadamente 30 milhões de torcedores, de qualquer modo, isso não é suficiente para classificar esse clube como mundial, comparando sua presença global com times como Real Madrid, Barcelona ou Manchester United, por exemplo.

Tantos estes times, quanto as ligas nas quais fazem parte têm investido há tempos e com veemência em tornar essas marcas globais.

Para mensurar os times de maiores torcidas do mundo é necessário que essa pesquisa tenha amplitude global.

Com o esporte mais popular do mundo cada vez mais globalizado, internet e TV a cabo mudaram a maneira que o torcedor interage com ele. Sobre isso, os times europeus têm cada vez mais conquistado torcedores ao redor do mundo.

Baseado em seguidores do Twitter, a reportagem do The Guardian, de 22 de Abril de 2015, mapeou os times ingleses mais populares do mundo.⁶

⁶ Guardian sport. **Which Premier League club is most popular on Twitter where you live?** Em: <<https://www.theguardian.com/football/2015/apr/22/premier-league-clubs-most-followed-twitter-world>>. Acesso em: 19 de agosto de 2016.

O Manchester United fica à frente nos 2 países mais populosos do mundo, China e Índia, com 26,90% e 26,60%, respectivamente, na Indonésia, com 25,00% e também na África do Sul, com 23,14%.

O Chelsea lidera no Brasil, com 30,96% dos seguidores, na Argentina, com 26,86%, na Turquia, com 25,93%, assim como na Rússia, país de origem do proprietário do clube, com 22,91%.

Já, o Arsenal é o primeiro, com 21,08% dos seguidores nos Estados Unidos, na França, com 34,47%, na Alemanha, com 26,49% e no Japão com 20,32%.

Segundo dados da agência Kantar, em pesquisa realizada com 54mil pessoas, em 39 países, o Manchester United tem 659 milhões de torcedores, ou aproximadamente 10% da população mundial, são 325 milhões na Ásia e 108 milhões apenas na China. Todavia o Manchester United revelou na documentação para o IPO na bolsa de Nova Iorque que dos 659 milhões seguidores citados na pesquisa, 277 milhões afirmaram ter o Manchester United como sua equipe favorita, o restante considera ter outro time como principal, ou apenas demonstra algum tipo de interesse pelo clube, como por exemplo, assistir jogo pela TV por assinatura, adquirir produtos licenciados pela marca ou seguir o clube nas redes sociais. De qualquer forma, ainda líder mundial.^{7 8}

A TalkSports, em 21 de novembro de 2014, revelou os clubes com maior presença nas mídias sociais do mundo. (Foram considerados os números do Twitter, Facebook, Youtube, Instagram e Google+):⁹

- a) 1º: Barcelona: 106.196.544;
- b) 2º: Real Madrid: 103.474.442;
- c) 3º: Manchester United: 71.524.249;
- d) 4º: Chelsea: 50.502.029;
- e) 5º: Arsenal: 40.233.307;
- f) 6º: Liverpool: 32.452.662.

O Manchester United, exemplo de gestão de sucesso no futebol mundial, tem divulgado em seu site 24 patrocinadores globais, além de parceiros regionais

⁷ Press Department. **World's most popular FC**. Em: <<http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/May/manchester-united-global-following-confirmed-as-659million.aspx?pageNo=1>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

⁸ PRIOR, Ed. **Do Man Utd really have 659m supporters?** Em: <<http://www.bbc.com/news/magazine-21478857>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

⁹ talkSPORT. **Football's biggest online fanbase REVEALED! Top six BIGGEST clubs in the world**. Em: <<http://talksport.com/football/footballs-biggest-online-fanbase-revealed-top-six-biggest-clubs-world-141121125563?p=0>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

(marcas da Nigéria, Coreia do Sul, Japão, Indonésia, Tailândia, Taiwan e China), parceiros para telecomunicações em todos os continentes da Terra e ainda parcerias com bancos e empresas de meios de pagamento.¹⁰

Conta ainda com ações listadas na Bolsa de Nova Iorque e escritórios de Marketing em Londres, Hong Kong e Nova Iorque.¹¹

O clube foi o primeiro a atingir a marca de 1 bilhão de dólares, para time de futebol, segundo dados da Brand Finance divulgados em Junho de 2015. Mesmo o time há algumas temporadas não atingindo resultados satisfatórios dentro de campo, continua ampliando o valor de sua marca. Alguns valores que auxiliam entender os resultados deste levantamento: A Adidas, atual fornecedora de material esportivo para o clube, firmou um contrato de US\$ 1,1 bilhão, com duração de 10 anos. A Chevrolet, marca exposta na camisa do clube, ende em torno de US\$ 71 milhões por ano. Contudo, os contratos de direito de mídia são os que rendem maiores receitas para o clube, para 2015 o valor do contrato com a Premier League para transmissão dos seus jogos renderam US\$ 7,8 bilhões só no Reino Unido e US \$ 14 bilhões para os direitos globais.^{12 13 14}

O Manchester United e o Real Madrid vêm disputando a liderança mundial do número de torcedores.

O Real Madrid anunciou, em 2015, uma parceria com Microsoft, para o lançamento de um aplicativo de celular para o clube. O principal objetivo dessa plataforma é compreender e adaptar-se aos interesses dos torcedores espalhados pelo mundo, que segundo a Microsoft, são 400 milhões, destes menos de 5% estão na Espanha.

De acordo com o CEO do Real Madrid, Jose Angel Sanchez setenta anos atrás, quando o estádio do Real Madrid, Santiago Bernabeu, foi construído, a

¹⁰ Manchester United. Em: <<http://www.manutd.com/en/Partners.aspx>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹¹ PETERS, Jerrad. **Why Manchester United Are the Most-Supported European Club in the United States**. Em: <<http://bleacherreport.com/articles/1625386-why-manchester-united-are-the-most-supported-european-club-in-the-united-states>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹² Época. **MANCHESTER UNITED BATE RECORDE E É O PRIMEIRO TIME A VALER US\$ 1 BILHÃO**. Em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/06/manchester-e-o-primeiro-valer-us-1-bilhao.html>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹³ HARRISON, Virginia. **FIFA crisis? Not with the world's first \$1 billion soccer brand**. Em: <http://money.cnn.com/2015/06/08/news/companies/manchester-united-most-valuable-soccer-brand/index.html?section=money_topstories>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹⁴ Brand Finance. **The world's most valuable football brands**. Em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2015>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

economia do futebol era baseada em vendas de ingressos, por isso ele foi contrído para abrigar 120.000 pessoas. A estratégia do presidente da época ter o maior estádio proporcionaria maiores receitas, sendo assim, seria possível adquirir os maiores jogadores do mundo. Todavia, atualmente, é preciso se adequar aos 400 milhões de torcedores, por construir o “estádio virtual” e entender o quê esperam do clube e o time encontrar maneiras de se beneficiar com os anseios dos torcedores.

No aplicativo de celular é possível ver o replay de jogadas por vários ângulos, ajustar estatísticas de jogo, destaques e resumos de jogos, conteúdo de vídeo exclusivo, notícias, cartões de jogador, TV Real Madrid, links para fazer compras e serviços de bilheteira. Há também o recurso “Talk” que permite usuários abrirem janela de mensagens e se comunicarem uns com os outros.

O Real Madrid busca transformar o clube no mundo digital e desenvolver ferramentas de análise para conhecer o quê os torcedores almejam e assim moldar o relacionamento com eles de modo mais pessoal, criando uma experiência divertida.^{15 16}

Em 2014, Manchester United e Real Madrid organizaram um amistoso de pré-temporada nos EUA e levaram 109.318 pagantes ao estádio em Ann Arbor, no Michigan, recorde de público no futebol daquele país.^{17 18}

2.4.2.1 Fatores que levam grandes clubes terem reconhecimento global

Os fatores que levam grandes clubes a terem reconhecimento global são:

- a) Participarem de torneios de pré-temporada nos Estados Unidos e Ásia;
- b) Terem jogadores de destaque de países diferentes. O torcedor da mesma nacionalidade do jogador torce por ele, logo, torna-se interessado pelo time que ele joga;

¹⁵ TRACY, Phillip. **Real Madrid To Debut Their Microsoft-Built App To 450 Million Fans**. Em: <<http://www.sporttechie.com/2015/05/22/industryinsights/interviews/exclusive/real-madrid-to-debut-their-microsoft-built-app-to-450-million-fans/>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹⁶ TRACY, Phillip. **Soccer Giant Real Madrid Partners With Microsoft To Improve Fan Engagement**. Em: <<http://www.sporttechie.com/2015/05/13/sports/soccer/soccer-giant-real-madrid-partners-with-microsoft-to-improve-fan-engagement/>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹⁷ Veja. **Manchester United x Real tem recorde de público nos EUA**. Em: <<http://veja.abril.com.br/esporte/manchester-united-x-real-tem-recorde-de-publico-nos-eua/>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

¹⁸ Gazeta do Povo. **Manchester United e Real Madrid atraem o maior público da história dos EUA**. Em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/manchester-united-e-real-madrid-atraem-o-maior-publico-da-historia-dos-eua-ebnhvqomifuf94gtg6pbko8y6>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

- c) Contarem com os melhores jogadores do mundo, além de proporcionar bom desempenho dentro de campo, consequentemente construindo times competitivos que disputam títulos nacionais e internacionais, isso por si só já é fator que aumenta o interesse de torcedores, estes jogadores também despertam o interesse da mídia e de marcas para ações publicitárias, isso contribui para divulgação da marca do clube;
- d) Possuírem torcidas organizadas espalhadas pelo mundo;
- e) Disporem de loja oficial fora do país;
- f) Transmitirem suas partidas em todos os continentes, pela TV;
- g) Desenvolverem aplicativo de celular do clube;
- h) Principalmente para o público mais jovem, os jogos de videogame têm sido uma ótima maneira de aproximarem torcedores de cidades distantes e popularizarem a marca do clube.

Além disso, atualmente a informação é difundida rapidamente através da internet e redes sociais, o que facilita torcedores acompanharem seus times mesmo distantes.

2.5 ANÁLISE DO SÓCIO-TORCEDOR EM DESTAQUE DOS TIMES EUROPEUS

Com o intuito de aprofundar a análise de estratégias dos programas de sócio-torcedor dos times europeus, três em destaque foram selecionados.

2.5.1 Bayern Munchen

De acordo com a última assembleia realizada pelo Clube, o Bayern atingiu a marca de 258 mil torcedores em suas modalidades esportivas, que vão além do futebol, incluindo também basquete, handebol, boliche, xadrez e tênis de mesa.¹⁹

O alto número de pessoas fidelizadas se justifica no objetivo do Clube, de explorar ao máximo a paixão dos torcedores sem, com isso, prejudicar a esfera financeira. Essa noção do básico, ainda desconhecida por muitas agremiações

¹⁹ SECCO, Bruno. **Entenda como o Bayern fideliza seu sócio-torcedor**. Em <<http://espnfc.espn.uol.com.br/bayern-de-munich/bayern-a-secco/8122-entenda-como-o-bayern-fideliza-seu-socio-torcedor>>. Acesso em: 20 de agosto de 2016.

brasileiras, permite que tanto o futebol, quanto as outras modalidades inclusas no pacote, estejam ao alcance de todos os públicos.

Regra geral, os torcedores associados ao Clube efetuam o pagamento do mesmo valor por temporada, adequado ao salário mínimo nacional alemão, a única diferença se dá pela idade e eventuais necessidades especiais do torcedor.

Além dos preços atrativos, o Clube oferece um lugar na Allianz Arena, para os que efetuarem as primeiras solicitações, e várias outras vantagens, como por exemplo: desconto na anuidade da revista do clube, "Bayern-Magazin"; diminuição no preço do ingresso; desconto na loja oficial do clube; preferência no serviço de ingressos; e, desconto na entrada do museu do clube. Ainda, vale mencionar a possibilidade de virar sócio torcedor estando no Brasil, porém as vantagens só poderão ser desfrutadas na Alemanha.

Em razão de tantas vantagens e preços convidativos, aliado ao futebol qualificado e atrações pré e pós jogos, fica claro o motivo de tantos associados ao Clube, uma vez que o Bayern consegue unir apoio e valorização do torcedor.

2.5.2 Borussia Dortmund

O associado do Borussia Dortmund, assim como ocorre no Bayern, independente de classe social, possui um único plano associativo. Assim, a categoria de sócio-torcedor é a mesma, porém, os preços podem sofrer variações em dois aspectos, para menores de 18 (dezoito) anos, e no pacote família, que inclui um casal e filhos de até 18 (dezoito) anos.

Os benefícios do associado são: presente de boas-vindas da loja oficial do Clube; o recebimento mensal de uma revista com entrevistas e informações de eventos organizados pelo Clube; direito a participação nas assembleias do Borussia Dortmund; e, prioridade na compra de ingressos avulsos, seja para os jogos em casa ou fora.

Ao contrário do que ocorre no Brasil, o time não visa aumentar sua renda penalizando o torcedor com o encarecimento do preço do ingresso, mas mantém uma boa infraestrutura de acesso e segurança e preço justo, estimulando a ida do torcedor ao estádio. Prova disso é que, com uma média de 80.411 sócios-torcedores

em 2015, o Borussia, mesmo em sua pior temporada dos últimos anos, consegue liderar o ranking de público da Bundesliga.²⁰

O exemplo do Dortmund deveria ser seguido pelos times do Brasil e do mundo, pois o torcedor deve ser visto em primeiro lugar como parte do próprio time, para só depois ser visto como um meio de arrecadação, pois, com isso, ambas as partes saem ganhando.

2.5.3 Benfica

O programa de sócio-torcedor do Benfica serviu de inspiração para o que é praticado pelos clubes de futebol brasileiros: garante descontos em lojas, produtos e ingressos para o Estádio da Luz, ao valor máximo de 12 euros ao mês, além de possuir planos para crianças, adolescentes e pessoas que moram fora de Lisboa.

Em matéria publicada no canal SporTV de 23/04/2014 Miguel Bento, diretor de marketing do Benfica explica que a razão para o torcedor ser sócio era atribuir valor econômico à proposta de sócio para além do fator emocional de estar ligado ao clube, que pudesse no seu dia a dia, nos diversos consumos que faz, através dos nossos parceiros de negócios, que pudessem ganhar descontos que ao fim acumulavam com euros para ganhar as cotas. De uma forma simples foi essa a razão do lançamento do kit de sócios e das parcerias do cartão de sócios, que nos fez tornar o maior clube do mundo em número de sócios

Os planos são divididos em 4 categorias:

- a) Infantil 0-13 anos 3 euros por mês;
- b) Juvenil 14-17anos 6 euros por mês;
- c) Correspondente +18anos 25 euros por trimestre; e
- d) Efetivo +18 anos 12 euros por mês.

Torcedores que são sócios há 25 anos ou mais recebem reconhecimento exclusivos:

- a) Emblema Prata – Sócio 25 anos;
- b) Emblema Ouro – Sócio 50 anos;
- c) Anel Platina – Sócio 75 anos.

²⁰ PANEQUE, Walter. **Entenda como o Dortmund fideliza seu sócio-torcedor.** Em < <http://espnfc.espn.uol.com.br/borussia-dortmund/muralha-amarela/4697-entenda-como-o-dortmund-fideliza-seu-socio-torcedor>>. Acesso em 20 de agosto de 2016.

Os benefícios oferecidos pelo Benfica se aplicam a todas as categorias de sócios são: descontos na bilheteria nos jogos realizados no Estádio da Luz; acesso à compra de bilhetes para jogos restritos; prioridade na compra de bilhetes para jogos fora; possibilidade de aquisição de Red Pass; desconto imediato de 10% na Megastore Benfica; oferta de visita ao Estádio; descontos na entrada do Museu Benfica Cosme Damião; oferta da Revista Mística; participação em Assembleias Gerais; desconto nas Modalidades e atividades do Clube; e, descontos na rede de parceiros do SL Benfica.

2.5.3.1 Plano Correspondente

O plano Correspondente se aplica aos residentes a 50km ou mais de Lisboa, permitindo ao sócio desfrutar das mesmas vantagens disponíveis aos demais sócios.

2.5.3.2 Direito de voto

Após um ano de filiação associativa, é atribuído aos Sócios efetivos e correspondentes o seguinte número de votos.

TABELA 1 – ASSOCIADOS

ANOS DE ASSOCIADO	Nº DE VOTOS
Sócios com mais de 1 ano e até 5 anos	1
Sócios com mais de 5 anos e até 10 anos	5
Sócios com mais de 10 anos e até 25 anos	20
Sócios efetivos com mais de 25 anos	50

FONTE: <http://www.slbenfica.pt/> (set. 2016)

2.5.3.3 Red Pass

Os planos de planos de sócio-torcedor do Benfica que permitem descontos no ingresso, mas não garantem ingresso para o jogo, porém o Benfica oferece ao seu torcedor a possibilidade de escolher de ter um pacote anual de ingressos, inclusive escolher seu assento para a temporada completa.

O Red Pass é um cartão em que o torcedor paga para a temporada anual e carrega com o respectivo número de bilhetes, ele é dividido entre 3 categorias (Red Pass, Red Pass Total e Red Pass Premium), cada uma divide por localização e faixa de preço os assentos para os jogos no Estádio da Luz, dependendo da competição.

2.6 COMO FUNCIONA O SETOR FUTEBOLÍSTICO

Evidente que os recursos financeiros possuem papel decisivo em todos os setores de uma sociedade capitalista, inclusive, no setor futebolístico. Para que um time de futebol tenha reconhecimento e êxito, é necessário possuir capital suficiente para realizar investimentos, melhorias, cobrir despesas, dentre outros. Não é por acaso que as agremiações com maiores recursos são também aquelas que tendem a possuir um melhor resultado, afinal, dispor de capital é indispensável para uma série de eventos influenciadores de uma boa partida.

Além disso, a importância da disponibilidade de recursos financeiros para os clubes de futebol e seus jogadores é notória, especialmente, para: uma estrutura física de qualidade; construção e manutenção de um estádio; centro de treinamento apropriado; salas de musculação modernas; equipe de apoio qualificada, com bons médicos, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, etc.

Em matéria de arrecadação dos recursos financeiros pelos clubes, o torcedor possui um papel primordial. Evidente que cada torcedor é motivo de orgulho para seu time, todavia, fazer deste torcedor, também, um cliente é a principal maneira de captar recursos em prol do clube.

A pesquisa feita pela Pluri Consultoria, sobre o potencial de consumo das torcidas brasileiras, corrobora:

Em resumo, é o gasto de seus torcedores, transformado em receita para o clube, que permite maior capacidade de competição dentro de campo. Claro que, alguns clubes são melhor geridos que outros, conseguindo mais resultados com menos recursos, mas é inegável que existe uma relação direta (e crescente) entre o poder econômico e a capacidade de competição dos clubes, daí a importância de saber qual a condição de renda e a predisposição do torcedor em gastar parte desta renda com produtos e serviços associados direta ou indiretamente ao clube do coração. (FERREIRA, 2012, p. 2).

Cumprir, porém, que a origem das receitas dos clubes vai muito além do torcedor, se diversificando em função da especificidade de cada entidade, dos torneios que disputa e da sua localização geográfica. É possível dividi-las em oito categorias gerais: direitos de transmissão dos jogos; patrocinadores; bilheteria e *merchandising*; loterias; licenciamento de produtos e placas publicitárias no estádio; sócios; venda de atletas; cotas pagas pelas federações quando da conquista de títulos. (ADAI, 2002).

Por algum tempo as maiores fontes de receitas dos clubes provinham quase que exclusivamente das rendas de bilheterias, mas, pode-se afirmar, que tal situação vem se modificando atualmente. Ter um estádio próprio, confortável, e moderno é uma das formas de ampliação da receita, pois, com isso, é possível: elevar o preço dos ingressos; disponibilizar uma loja do clube que venda produtos licenciados; instalar um restaurante; alugar o espaço para realização de shows e festivais; comercializar bebidas e alimentos de qualidade nas lanchonetes durante jogos e eventos; ofertar um *tour* pelo estádio quando não houver jogos; montar um museu do clube para visitação; explorar o estacionamento de modo comercial; e, inúmeras outras coisas.

Frisa-se que no Brasil, boa parte dos clubes dependem também das receitas advindas das emissoras de televisão, ou seja, do valor pago por elas pelos direitos de transmissão das partidas.

Outra forma de ampliar os recursos, é a tendência moderna no futebol de associar o nome do estádio do clube ao de uma grande empresa, que pode participar na cessão de recursos na construção da praça esportiva. É o que ocorre nas maiores ligas do mundo, “como Premier League e Bundesliga, em que Manchester City, Arsenal e Bayern de Munique, por exemplo, atuam em estádios com *naming rights* negociados com plena exposição das marcas que os patrocinam.” (ESCUDEIRO, 2015).

O estádio do Palmeiras, Allianz Parque, é um modelo ocorrido no Brasil:

Em abril de 2013, o Palmeiras fechou um acordo de R\$ 300 milhões com a Allianz pelos *naming rights* de sua nova arena, por 20 anos. A grana investida pela empresa de seguros não é infundada: o futebol é um mercado de muita exposição, e é exatamente por isso que a fortuna é desembolsada. Bom para o Palmeiras, que ganha uma nova receita, para o futebol brasileiro, que ganha um precedente importante que pode significar o início de mais acordos deste patamar, mas aparentemente não mais

importante para a entidade que cuida de nosso esporte do que a prioridade para seus próprios parceiros. (ESCUDEIRO, 2015).

De todos os meios para ampliar o potencial de consumo de um time, três fatores principais merecem destaque: a renda do torcedor; a disposição para consumir; a oportunidade de consumo.

Com a renda estimada do torcedor, é preciso definir quanto ele está disposto a destinar para produtos e serviços relacionados ao seu clube, direta ou indiretamente. É fundamental, ainda, analisar a localização geográfica do torcedor para obter a oportunidade de consumo, uma vez que, naturalmente, quanto mais próximo do clube ele está, maior será sua disposição para consumir.

Cumprе salientar que o potencial de consumo é igualmente válido para todos os envolvidos com o clube, como empresas patrocinadoras, fornecedores de material esportivo, comércio varejista ligado ao clube, fabricantes de produtos licenciados, mídia, etc.

Da pesquisa feita pela Pluri Pesquisas, combinada com dados obtidos do IBGE, extrai-se que o potencial de consumo dos times brasileiros chega a 1,5 bilhão de reais por mês, representando cerca de 1,2% da renda dos torcedores. Do mesmo modo, observa-se que o Corinthians lidera o ranking, com um potencial de consumo estimado em 450 milhões de reais, seguido do São Paulo e Flamengo, praticamente empatados, com 289 e 288 milhões de reais, respectivamente.²¹

Ainda, com relação à pesquisa acima referida, cabe destacar que cidades com alto nível de desenvolvimento e economia significativa, como Florianópolis, Curitiba e Campinas, lideraram a propensão ao consumo de cada torcedor, individualmente.

No ano de 2015, os principais times brasileiros aumentaram suas receitas em 15%, alcançando R\$ 3,64 bilhões, tendo como ponto mais importante de seus balanços a manutenção dos custos e das despesas. O faturamento com direitos televisivos cresceu 25%, caracterizando a receita de R\$ 1,54 bilhão, obtidos por meio do Campeonato Estadual, Copa do Brasil, Libertadores e Campeonato Brasileiro, que representa de 70% a 80% do valor total. As receitas publicitárias

²¹ GONÇALVES, Emerson. **Potencial de Consumo das Torcidas Brasileiras – Parte IV – Final.** Em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/03/22/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

crescerem 3%, merecendo destaque o time do Palmeiras, que aliado ao São Paulo e Corinthians, passou a ser um dos times que mais fatura nessa área.²²

De acordo com estudo anual sobre o futebol brasileiro divulgado pela BDO, o valor das marcas dos times brasileiros, neste ano de 2016, teve um aumento de 17,4%, comparado ao ano de 2015. O valor total das marcas chegou a 9,77 bilhões de reais. O valor das marcas de cada uma das equipes é:²³

QUADRO 4 - VALOR DE MARCA DAS EQUIPES BRASILEIRAS

continua

POSIÇÃO NO RANKING NACIONAL DE VALOR DE MARCA	TIME	VALOR DA MARCA
1º	Flamengo	1,49 bilhão
2º	Corinthians	1,42 bilhão
3º	Palmeiras	1,02 bilhão
4º	São Paulo	926 milhões
5º	Grêmio	666 milhões
6º	Internacional	609 milhões
7º	Cruzeiro	575 milhões
8º	Atlético-MG	515 milhões
9º	Santos	448 milhões
10º	Vasco	444 milhões
11º	Fluminense	322 milhões
12º	Botafogo	235 milhões
13º	Atlético-PR	165 milhões
14º	Coritiba	159 milhões
15º	Sport	117 milhões
16º	Bahia	114 milhões
17º	Vitória	80 milhões
18º	Goiás	75 milhões
19º	Figueirense	61 milhões
20º	Ponte Preta	50 milhões
21º	Avaí	43 milhões
22º	Portuguesa	41 milhões
23º	Criciúma	37 milhões
24º	Joinville	35 milhões

²² SALOMÃO, Karin. **Os gols nas finanças dos maiores times de futebol do Brasil.** Em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-gols-nas-financas-dos-maiores-times-de-futebol-do-brasil>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

²³ ESPN.com.br. **Valor das marcas dos clubes: Fla abre vantagem na liderança; Palmeiras é o que mais cresce.** Em: <http://espn.uol.com.br/noticia/627218_valor-das-marcas-dos-clubes-fla-abre-vantagem-na-lideranca-palmeiras-e-o-que-mais-cresce>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

		conclusão
POSIÇÃO NO RANKING NACIONAL DE VALOR DE MARCA	TIME	VALOR DA MARCA
25º	Náutico	34 milhões
26º	Chapecoense	33 milhões
27º	Santa Cruz	23 milhões
28º	Atlético-GO	19 milhões
29º	América-MG	19 milhões
30º	Ceará	18 milhões
31º	Paysandu	18 milhões
32º	Paraná	16 milhões
33º	Fortaleza	15 milhões
34º	Guarani	12 milhões

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O Flamengo, com valor de marca de R\$ 1.493,4 milhões, consolidou sua liderança, seguido do Corinthians, R\$ 1.422,9 milhões, com uma diferença entre ambos de apenas 4,7%, equivalentes a R\$ 70,5 milhões. O Palmeiras foi destaque, apresentando o maior crescimento em valor absoluto dentre 34 times brasileiros, analisados pela Divisão Sports Management da BDO Brazil, com um valor de R\$ 370,6 milhões, crescendo 56%, totalizando o valor de marca de R\$ 1.021,8 milhões. O São Paulo, que sempre apresentou um crescimento mais significativo, neste ano cresceu apenas 13%, o equivalente a 48,2 milhões, totalizando o valor de marca de R\$ 926,3 milhões.²⁴

O Palmeiras anunciou no início deste ano a criação de um novo plano de sócio-torcedor, para continuar com o aumento das cifras obtidas. Tal plano, denominado Prata Superior, custará R\$ 59,90 por mês, sendo um intermediário entre os planos Prata e Ouro, já existentes. O torcedor aderente do plano poderá incluir mais três dependentes, tendo nos jogos da casa descontos nos ingressos, de acordo com o setor escolhido, além dos demais benefícios já disponibilizados pelo clube. Importante frisar que o time conta hoje com aproximadamente 127 mil sócios-torcedores, ficando atrás apenas do Corinthians, que soma quase 134 mil sócios-torcedores.²⁵

²⁴ GONÇALVES, Emerson. **Valor das Marcas 2016: Flamengo consolida liderança, Palmeiras dispara, São Paulo cai.** Em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/valor-das-marcas-2016-flamengo-consolida-lideranca-palmeiras-dispara-sao-paulo-cai.html>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

²⁵ R7. **Após arrecadar R\$ 40 milhões em 2015, Palmeiras muda programa de sócio-torcedor para faturar mais.** Em: <<http://esportes.r7.com/futebol/apos-arrecadar-r-40-milhoes-em-2015->

Apesar da diferença do número de associados dos times supramencionados, dados extraídos da Folha de São Paulo apontam que o time com mais associados, o Corinthians, arrecada R\$ 9 milhões, com o programa. Já o Palmeiras, fatura mais de R\$ 40 milhões com seus sócios-torcedores.²⁶

Assim como o Palmeiras, outro time que teve sua valorização explicada com a inauguração de um estádio próprio foi o Grêmio, dono da primeira arena particular do país. O time se manteve à frente do rival Internacional, aumentando a distância de valorização da marca, que era de R\$ 10 milhões para R\$ 50 milhões em 2015.²⁷

2.7 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS CLUBES BRASILEIROS

Pode-se colocar que o grande avanço do futebol brasileiro deu-se na década de 70, iniciando-se com as primeiras transmissões de jogos ao vivo em cores, assim, no entender de Rodrigues (2006), os meios de comunicação, mais uma vez, estabeleceram uma nova realidade para o esporte. Rodrigues (2006) destaca outro ponto importante nesse período para o avanço da profissionalização do futebol no Brasil, que foi a criação da loteria esportiva.

Em 1971, foi desenvolvido o campeonato nacional de clubes, que buscava integrar as principais forças do futebol brasileiro, assim, criando uma “competição mais organizada” e com um calendário maior. Outro fato importante que ocorreu na década de 70 foi o fim da confederação brasileira de desportos (CBD), que foi desmembrada em dezenas de confederações esportivas, dentre elas, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). (RODRIGUES, 2006).

Nos últimos anos, o futebol brasileiro vem sofrendo um processo de mudança visando à profissionalização de sua gestão e integração internacional (Albino, Carrieri, Figueiredo, Saraiva & Barros, 2009).

Nota-se a inserção do valor econômico como consequência desse processo, isto é, a atribuição de valor comercial ao que anteriormente não era tratado como tal. Andrews e Ritzer (2007) apontam que a profissionalização e a integração de práticas

[palmeiras-muda-programa-de-socio-torcedor-para-faturar-mais-24012016](#)>. Acesso em 02 de setembro de 2016.

²⁶ ESPN.com.br com agência Gazeta Press. **Com dez mil sócios a menos, Palmeiras lucra 12 vezes mais que o Corinthians**. Em: <http://espn.uol.com.br/noticia/566614_com-dez-mil-socios-a-menos-palmeiras-lucra-12-vezes-mais-que-o-corinthians>. Acesso em 02 de setembro de 2016.

²⁷ ESPN.com.br. **Valor das marcas dos clubes: Fla abre vantagem na liderança; Palmeiras é o que mais cresce**. Em: <http://espn.uol.com.br/noticia/627218_valor-das-marcas-dos-clubes-fla-abre-vantagem-na-lideranca-palmeiras-e-o-que-mais-cresce>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

internacionais, sobretudo europeias, na gestão dos clubes de futebol brasileiro, transformam o mercado nacional de futebol e o propaga para outras áreas inéditas.

Algumas consequências desse processo são: os times de futebol brasileiro com capacidade de repatriar jogadores por salários em nível internacional, apesar de propostas superiores do exterior alguns jogadores optam em permanecer no Brasil, parcerias entre times brasileiros e clubes internacionais e, principalmente, especialmente o esforço em profissionalizar a gestão do futebol brasileiro (Rodrigues & Silva, 2009; Tagore, 2013).

Além disso, pode-se acrescentar recentemente o surgimento dos planos de sócio-torcedor, moldados no que já praticado pelos times europeus há algum tempo. O torcedor passa a ser investidor no time, além de expectador.

2.8 MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR

O Movimento por um Futebol Melhor é a união de torcedores, clubes e grandes empresas que acreditam num desenvolvimento ainda maior do futebol brasileiro. O movimento tem por objetivo tornar os clubes de futebol do país mais fortes, por meio de um quadro de sócios-torcedores condizente com o tamanho de suas torcidas.

Para isso, os associados ao movimento recebem inúmeras vantagens, consistentes em desconto na aquisição de produtos ou serviços selecionados de empresas parceiras, além de concorrer a prêmios exclusivos. Os clubes, por sua vez, com uma receita mais elevada, conseguem dar uma melhor estrutura à sua equipe, revelar novos talentos, trazer craques do exterior e investir em melhoria dos estádios e campos de treinamento.

Vale mencionar que o projeto visa agregar ainda mais benefícios, inclusive de abrangência nacional, aqueles já concedidos nos programas de sócio-torcedor existentes nos próprios clubes, sem tirar lhes autonomia. Os benefícios deixam, portanto, de ser simplesmente na compra de ingressos, abrangendo produtos e serviços de marcas participantes, bastando apenas que o associado informe seu CPF.

Uma grande vantagem é que cada sócio-torcedor poderá aderir livremente ao plano do seu time que melhor se adeque ao seu perfil, tendo direito aos descontos e serviços oferecidos pelo programa.

Ou seja, independentemente do plano de sócio-torcedor que esteja inserido em seu clube, qualquer associado ao movimento terá acesso as mesmas vantagens fornecidas pelo programa. Com isso, os clubes continuam a ter as mesmas prerrogativas e autonomia completa na captação e gerenciamento dos sócios torcedores, bem como das receitas provenientes.

Hoje, o projeto iniciado pela Brahma Futebol e mobilizado pela Ambev, conta com 77 (setenta e sete) times e 1.168.502 (um milhão cento e sessenta e oito mil e quinhentos e dois) sócio-torcedores, conforme é demonstrado pelo torcedômetro, de acordo com a base enviadas por cada clube.

Assim, várias são as vantagens do movimento por um futebol melhor, tanto para os clubes participantes quanto para os seus sócios-torcedores, que muitas vezes ganham descontos maiores do que a mensalidade.

2.9 COMPARAÇÃO DO MODELO BRASILEIRO DE SÓCIO-TORCEDORES COM O ESTRANGEIRO

De acordo com Sylvio Maia, professor de gestão e marketing do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec), o modelo de sócio-torcedor brasileiro não deveria ser baseado no europeu. Ele explica que aquele continente possui muitos clubes ligados a uma cidade, sendo assim a cidade inteira se volta para um único time. Como também ocorre no futebol e em outras modalidades nos Estados Unidos. Borussia Dortmund e Bayern de Munique são exemplos de times que monopolizam os torcedores de uma cidade região. Para o professor, a solução ao modelo brasileiro é abordar pela perspectiva do “branding” e valores de cada marca.²⁸

2.10 INICIATIVAS DOS CLUBES BRASILEIROS PARA O TORCEDOR DISTANTE

Atualmente, alguns clubes brasileiros já possuem estratégias para alcançarem o torcedor distante. A iniciativa pode ser enquadrada como “customização de massa”, definido por Kotler e Keller (2006, p. 151) como “a capacidade que determinada empresa tem de preparar em massa produtos, serviços

²⁸ Sportv.com. **Especialista: Brasil não deve importar modelos de sócio-torcedor da Europa.** <<http://sportv.globo.com/site/programas/sportv-news/noticia/2013/09/especialista-brasil-nao-deve-importar-modelos-de-socio-torcedor-da-europa.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2016.

e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente”.

Para produção em massa de um serviço especializado é necessário que cada clube conheça as características dos seus torcedores. Por isso é essencial ter uma gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM) robusto. O gerenciamento assertivo de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele proporciona o serviço adequado ao seu torcedor.

A tabela abaixo apresenta a relação dos clubes brasileiros com maior número de sócio-torcedores e quais destes oferecem planos ao torcedor distante:

TABELA 2 – ANÁLISE DOS PLANOS DE SÓCIO-TORCEDOR DOS CLUBES BRASILEIROS

POSICÃO NO RANKING NACIONAL DE SÓCIO-TORCEDORES	TIME	NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDOR	POSSUI PROGRAMA VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE?	COMO FUNCIONA O PROGRAMA?
1º	Sport Club Corinthians Paulista	126.850	SIM	-Plano: Minha Paixão. -Custo mensal: R\$9,00. -Descontos no "Movimento por um futebol melhor". -Sem direito a descontos na compra de ingressos. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria, após fechamento de venda para os demais planos em jogos como mandante e principal prioridade em jogos como visitante (mais de 120km da Arena Corinthians). -Participação de sorteio para interações com o elenco (tarde de autógrafos, visita à concentração, ingressos para jogos, etc). -Participação em sorteios de pacote de viagens para acompanhar um jogo na Arena Corinthians.
2º	Sociedade Esportiva Palmeiras	126.635	-	
3º	Sport Club Internacional	112.756	SIM	-Plano: Sócio Campeão do Mundo. -Custo mensal para residentes entre 151km e 300km do Beira-Rio: R\$36,00. -Custo mensal para residentes a 301km ou mais do Beira-Rio: R\$30,00. -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Sport Club Internacional. -Desconto de pelo menos 50% em jogos no Beira-Rio. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria. -Mesmo plano oferecido aos residentes de Porto-Alegre, único diferencial é desconto na mensalidade, de acordo com a distância de Porto Alegre que o sócio mora.
4º	São Paulo Futebol Clube	109.839	SIM	-Plano: São Paulo Brasil. -Custo mensal: R\$25,00 -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do São Paulo Futebol Clube. -Sem direito a desconto na compra de ingresso. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria, para jogos com mando no Morumbi.
5º	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	96.197	-	

continua

continua

POSIÇÃO NO RANKING NACIONAL DE SÓCIO-TORCEDORES	TIME	NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDOR	POSSUI PROGRAMA VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE?	COMO FUNCIONA O PROGRAMA?
6º	Cruzeiro Esporte Clube	76.490	SIM	-Plano: Papafilas. -Custo mensal: R\$18,00 -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Cruzeiro Esporte Clube. -10% de desconto no ingresso, em qualquer lugar do estádio, de jogos com mando no Mineirão. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria, para jogos com mando no Mineirão.
7º	Clube Atlético Mineiro	64.590	-	
8º	Santos Futebol Clube	64.312	-	
9º	Clube de Regatas do Flamengo	52.926	-	
10º	Sport Club do Recife	43.985	-	
11º	Fluminense Football Club	33.108	SIM	-Plano: Fluminense FC Internacional. -Custo anual: US\$199,00 -Cartão personalizado.
12º**	Esporte Clube Bahia	25.380	SIM	-Plano: Sócio Esquadrão. -Custo mensal para residentes até 400km de Salvador: Homens: R\$30,00/ Mulheres: R\$25,00. -Custo mensal para residentes a 401km ou mais de Salvador: Homens: R\$25,00/ Mulheres: R\$20,00. -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Esporte Clube Bahia. -Prioridade e desconto na compra de ingressos em relação à bilheteria. -Mesmo plano oferecido aos residentes de Salvador único diferencial é desconto na mensalidade, de acordo com a distância de Salvador que o sócio mora.
13º*	Clube Atlético Paranaense	22.000	SIM	-Plano: Sócio Furacão Mundi. -Custo mensal: R\$40,00 -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Clube Atlético Paranaense. -50% de desconto no ingresso, em qualquer lugar do estádio, de jogos com mando na Arena da Baixada. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria, para jogos com mando na Arena da Baixada.
14º	Coritiba Foot Ball Club	18.909	-	
15º	Associação Atlética Ponte Preta	18.745	-	
16º***	Clube do Remo	16.696	SIM	-Plano: Leão pelo Mundo. -Custo mensal: R\$19,99 -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Clube do Remo.
17º	Botafogo de Futebol e Regatas	13.521	-	
18º**	Joinville Esporte Clube	13.298	-	
19º	Esporte Clube Vitória	13.060	-	
20º*	Santa Cruz Futebol Clube	12.089	-	
21º*	Figueirense Futebol Clube	12.000	-	
22º***	Fortaleza Esporte Clube	10.430	-	
24º**	Club de Regatas Vasco da Gama	9.461	SIM	-Plano: De Norte a Sul. -Custo mensal: R\$14,98 -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Club de Regatas Vasco da Gama. -Sem direito a desconto na compra de ingressos. -Prioridade na compra de ingressos em relação à bilheteria, para jogos com mando no São Januário.

				conclusão
POSIÇÃO NO RANKING NACIONAL DE SÓCIO-TORCEDORES	TIME	NÚMERO DE SÓCIO-TORCEDOR	POSSUI PROGRAMA VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE?	COMO FUNCIONA O PROGRAMA?
28º**	Ceará Sporting Club	7.434	SIM	-Plano: Consulado. -Custo mensal: Divido entre Ouro, Prata e Bronze. Ouro: R\$50,00 (um ingresso com desconto por jogo para qualquer setor, exceto, Camarotes). Prata: R\$30,00 (um ingresso com desconto por jogo para qualquer setor, exceto, Camarotes e Premium). Bronze: R\$15,00 (um ingresso com desconto por jogo para Arquibancada Superior). -Descontos no "Movimento por um futebol melhor" e rede exclusiva do Ceará Sporting Club. -Mesmo plano e preços oferecidos aos residentes de Fortaleza.
33º	Associação Chapecoense de Futebol	5.419	-	
41º	América Futebol Clube	2.557	-	

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

NOTA* Times que não fazem parte do Movimento por um Futebol Melhor.

NOTA** Time disputa a Série B do Campeonato Brasileiro.

NOTA*** Time disputa a Série C do Campeonato Brasileiro.

Abaixo alguns exemplos de soluções utilizadas por clubes brasileiros para atender torcedores distantes, além do que é disponibilizado nos planos de sócio-torcedor:

a) Sport Club Internacional

O Sport Club Internacional goza do Consulado Colorado, que são grupos de associados do clube em determinada região que têm por objetivo principal ser um canal de comunicação de seus integrantes com o clube.

Os Consulados Colorados promovem campanhas para aquisição de novos associados, incentivam e participam de campanhas sociais, junto às entidades assistenciais, em nome do clube, realizam eventos na localidade que estiverem inseridos, participam da organização de eventos esportivos que o Sport Club Internacional, em qualquer departamento ou categoria, tenha na localidade, estimulam a aproximação entre a comunidade de torcedores e os órgãos do clube, zelam pela marca do clube, seus símbolos e história, imagem e reputação, organizam excursões e viagens para assistir a jogos do Sport Club Internacional, no Beira-Rio e outras cidades e criam, organizam e mantêm atualizados o cadastro de torcedores colorados no consulado.²⁹

²⁹ Sport Clube Internacional. Em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=8&setor=7&secao=22>>. Acesso em 03 de setembro de 2016.

b) Cruzeiro

Buscando expandir sua marca fora do Brasil e aumentar o número de torcedores o Cruzeiro Esporte Clube desenvolveu o Cruzeiro USA.

Através desse projeto o clube investe nos Estados Unidos e gera receitas alternativas. Em 2008 fez sua primeira ação em território americano, em Atlanta. Treinadores da categoria de base do time fizeram um trabalho com jovens americanos que pretendiam se tornar atletas. O Cruzeiro é o primeiro clube brasileiro que promove um projeto desta amplitude no país norte-americano, através da Com a Cruzeiro Soccer School.³⁰

Outra iniciativa elaborada pelo time para atingir torcedores distantes é realizada desde 2014 no Brasil. O Reduto do Sócio, projeto em que o clube promove encontros de seus torcedores em diversas cidades, especialmente no interior de Minas Gerais. As reuniões ocorrem geralmente em dias de jogos do Cruzeiro longe de Belo Horizonte. Uma equipe que trabalha no clube se desloca até as praças para que além de reunir a torcida para assistir às partidas do time, o Reduto do Sócio ofereça a opção de adesão para torcedores que ainda não são sócios. De acordo com Bernardo Mota, coordenador do programa Sócio do Futebol do clube, a proposta é aproximar o time das pessoas distantes e levar a emoção de ver de perto taças de títulos conquistados, distribuir brindes e contar com a participação de ídolos do clube como Raul Plasmann e Nonato. As localidades são escolhidas a partir de estudos feitos pelo departamento de Marketing e do Sócio do Futebol. De acordo com tamanho da torcida no local e pelo número de Sócios. O levantamento do Facebook no mapa das curtidas no Brasil também é uma ferramenta que auxilia na escolha da localidade para realização do evento.

Focado especialmente em Minas Gerais, o projeto já aconteceu em capitais como Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.³¹

c) Corinthians

A diretoria de marketing do Corinthians visa ampliar o número de torcedores, tornando a marca mais próxima de todos que comparecem ao estádio para assistir a um jogo.

³⁰ Cruzeiro. Em: <<http://www.cruzeiro.com.br/index.php?section=conteudo&id=52>>. Acesso em 03 de setembro de 2016.

³¹ GUIMARÃES, Alisson. **Projeto aproxima Cruzeiro de torcedores distantes**. Em: <<http://espnfc.espn.uol.com.br/cruzeiro/trem-azul/6547-projeto-aproxima-cruzeiro-de-torcedores-distantes>>. Acesso em 03 de setembro de 2016.

Dentre as ações definidas pelo clube para aumentar a geração de receita do clube, estão a criação de uma nova categoria para se associar ao programa Fiel Torcedor, com um preço mensal mais acessível. O pacote já existente, “Minha Vida”, custa cerca de R\$ 13 por mês, o novo pacote, “Minha Paixão”, fica a R\$ 9 por mês. O objetivo é a adesão de torcedores ao programa e oferecer novos benefícios para quem não mora em São Paulo e raramente vai ao estádio. Outra ação é a abertura dos camarotes da Arena Corinthians.

Futuramente a intenção é de internacionalizar o time, a exemplo do futebol europeu, onde os torcedores estão dispostos a ajudar o clube independentemente da ida ao estádio, oferecendo-lhes, para tanto, outras vantagens.

Além disso, o time acredita ser indispensável não só a boa atuação do time de futebol, mas, também, a construção e marketing da marca, com a colocação de projetos na rua, para gerar receitas fundamentais para melhoria do clube.³²

d) Flamengo

O Flamengo está em busca de ações para atrair a torcida, em especial, camadas populares. O clube lançou um kit para ser vendido em bancas de jornais, que era, inicialmente, restrito a torcedores com acesso ao site oficial e em poucas lojas licenciadas localizadas no centro do Rio de Janeiro.

O kit, que custa R\$ 39,90, contém uma revista explicativa, uma camisa rubro-negra e um código promocional, que dá desconto de um mês em novas adesões. A ideia é aumentar o número de pessoas com conhecimento do clube e expandir para as bancas de outras cidades.

A venda do mencionado kit é a primeira de uma série de iniciativas do clube para expandir o número de sócios-torcedores e fortalecer o time, que conta ainda com o plano de fidelidade, que premia com pontuação quem consome mais a marca Flamengo e dá recompensas.³³

O time já disponibilizou, em algumas partidas, benefícios exclusivos para moradores da região centro-oeste do Brasil, como lugares em um ônibus, e a “Recepção do Nação”, que deu a 15 torcedores um ingresso para o jogo e a chance de recepcionar e interagir com atletas do elenco. Outra ação do clube foi o Pequeno

³² BOURROUL, Marcela. “O marketing no futebol tem que ser ofensivo”. Em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/04/o-marketing-no-futebol-tem-que-ser-ofensivo.html>>. Acesso em 03 de setembro de 2016.

³³ MOTA, Cahê. **Estagnado, Fla lança kit sócio-torcedor para atingir camadas populares**. Em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/04/estagnado-fla-lanca-kit-socio-torcedor-para-atingir-camadas-populares.html>>. Acesso em 01 de setembro de 2016.

Rubro-Negro, com seis vagas para crianças entrarem em campo com a equipe e ganharem um ingresso cada para o jogo. As inscrições para os benefícios são feitas no site do programa, com os sócios usando os seus pontos de fidelidade para resgatar as experiências, em ordem de chegada.^{34 35}

³⁴ Lance! Em: <<http://www.lance.com.br/flamengo/fla-fara-acoes-para-mais-100-socios-torcedores-contra-gremio.html>>. Acesso em 01 de setembro de 2016.

³⁵ Lance! Em: <<https://esportes.terra.com.br/lance/flamengo-fara-acoes-para-mais-de-100-socios-no-jogo-contra-o-gremio,570803af342e4992c93455acef6f1b7a2e8cike4.html>>. Acesso em 01 de setembro de 2016.

3 METODOLOGIA

Para Campomar (1991, p. 95), metodologia de pesquisa é:

a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados.

A metodologia inicial adotada para elaboração do presente estudo de caso foi a realização de um levantamento de dados com torcedores de times brasileiros, em especial, aqueles distantes, por meio da elaboração de um questionário, com perguntas ligadas ao tema.

Após a concretização do tema, foi possível formular algumas questões indispensáveis para se analisar quem são os torcedores, quais seus times, dentre outras especificidades, como cidade de nascimento, idade de escolha do clube e interesse em afiliar-se a um programa de sócio-torcedor.

Com a montagem das perguntas, realizou-se a pesquisa e/ou entrevista, pela internet, com cerca de mais de 200 pessoas, levando a algumas conclusões que foram tabuladas e serão demonstradas no decorrer desta monografia, fundamentais para explanação da ligação dos torcedores distantes com seus times e ações adotadas, ou a serem adotadas, pelos clubes de futebol para maior integração dos torcedores.

Com o levantamento dos dados obtidos, foi realizada, também, uma investigação junto a alguns times de futebol que se dispuseram a prestar informações e auxílio. Abordou-se, também o funcionamento tanto dos clubes europeus, quanto dos brasileiros, por meio de elementos encontrados em artigos de diversos autores.

Abrangendo tudo isso que foi adquirido, a monografia traz uma noção inicial sobre o futebol, contando, ainda, com uma revisão bibliográfica, com notas sobre estratégias de marketing aplicáveis ao caso concreto, para aprofundar os conhecimentos.

Portanto, a abordagem do problema teve natureza quantitativa, utilizando técnicas de estatística, com tudo aquilo que pode ser mensurado em números,

classificados e analisados; e, qualitativa, verificando a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo-se interpretações de uma análise indutiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MÉTODO

4.1.1 Objetivo da pesquisa

A pesquisa atual tem como objetivo mensurar as dimensões da torcida que não reside na cidade do seu time, o nível de relacionamento atual com o clube pelo qual torce, sua disponibilidade em aumentar o nível de envolvimento com o time, suas expectativas para isso e quanto está disposto a investir nesse processo.

4.1.2 Tipo de pesquisa

Dado o objetivo da pesquisa, o método escolhido foi o tipo descritivo, pois, de acordo com Malhotra (2006), é indicado para determinar o grau de associação entre variáveis de Marketing. Gil (2008) relata que as pesquisas descritivas têm por objetivo básico estabelecer possíveis relações entre as variáveis e descrever as características de determinada população ou fenômeno. A população da amostra é composta por torcedores de times de futebol que não residem na mesma cidade de seus times. Foi utilizada a abordagem quantitativa, com resposta única, com resposta múltipla, pergunta número e pergunta texto.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O público-alvo da pesquisa é constituído por torcedores de clubes de futebol que não residem na mesma cidade de seus times. A amostra abrange pessoas que se autodenominam torcedores de um time de futebol e não moram na cidade do seu time. A técnica de amostragem é descrita como não-probabilística, por conveniência. De acordo com Kinneer & Taylor (1979) e Churchill (1998) num estágio exploratório da pesquisa amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas, como uma base para geração de hipóteses e insights. Para estudos conclusivos em que são aceitos os riscos da imprecisão dos resultados do estudo

4.3 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, optou-se pelo método de survey (MALHOTRA, 2006). A ferramenta utilizada para aplicação da pesquisa foi o Google Docs, disponível para respostas entre os dias 5 de agosto de 2016 e 12 de agosto do mesmo ano. Um texto explicativo foi apresentado ao entrevistado.

Foram respondidos 274 questionários, sendo 248 qualificados. 26 foram desqualificados por não aderirem ao perfil da pesquisa (não torcerem por nenhum time de futebol ou residirem na mesma cidade do seu time).

Pessoas que residem em 71 municípios, pertencentes a 18 estados brasileiros e 9 países responderam à pesquisa (Amambai, Anápolis, Apucarana, Araraquara, Balneário Camboriú, Belo Horizonte, Bhopal (Índia), Blumenau, Brasília, Brusque, Campo Grande, Campo Largo, Campos Novos, Cândido Mota, Canoas, Caucaia, Clearwater (EUA), Coimbra (Portugal), Cubatão, Curitiba, Custódia, Delmiro Gouveia, Dourados, Florianópolis, Foz Do Iguaçu, Guarulhos, Hong Kong, Hortolândia, Houston (EUA), Ibirá, Iturama, Ivaiporã, Jaraguá Do Sul, Joinville, Kuala Lumpur (Malásia), Lins, Loja (Espanha), Londrina, Lucas Do Rio Verde, Macapá, Maringá, Monte Negro, Montreal (Canadá), Münster (Alemanha), Natal, Ouro Verde Do Oeste, Paranaguá, Piracicaba, Piraquara, Pompeia, Ponta Grossa, Pontal Do Paraná, Porto Alegre, Presidente Prudente, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Rio Largo, Salvador, Santa Cruz De Minas, Santa Maria, São José Dos Campos, São José dos Pinhais, São Paulo, Suzano, Sydney (Austrália), Teresina, Três Marias, Uberlândia, Umuarama e Volta Redonda).

Os entrevistados responderam torcer para 26 diferentes times (Atlético-MG, Atlético-PR, Boca Júniors, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Grêmio, Guarani, Internacional, Luverdense, Palmeiras, Paraná Clube, Paysandu, Ponte Preta, Real Madrid, Santos, São Paulo, Sport Clube Recife e Vasco da Gama).

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

4.4.1 Caracterização da amostra

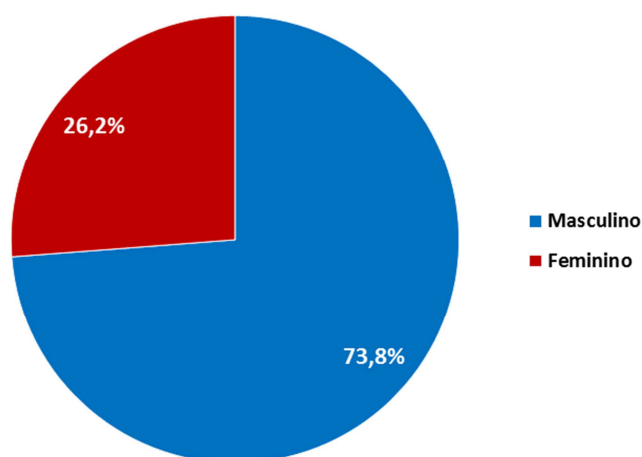
Para a caracterização da amostra foram levantadas questões de perfil relativas aos entrevistados: faixa etária, faixa de renda, gênero, cidade de nascimento, cidade de residência, cidade de residência quando escolheu o time, clube de torcida, idade quando escolheu o time e quem foi o influenciador para escolha do time.

Também foi perguntado, com resposta única, se o entrevistado é fidelizado ao plano de sócio torcedor do clube que torce, se é assinante do Premiere Futebol Clube, se frequenta estádio, aos que frequentam: com qual frequência vão ao estádio. Os que vão ao estádio também responderam, pergunta com resposta múltipla, sobre quais situações de ida ao estádio.

4.4.1.1 Gênero

Analisando o gráfico 1, que se refere ao gênero dos entrevistados, nota-se predominância do sexo masculino, com 73,8% dos resultados. Enquanto o sexo feminino correspondeu a 26,2% das respostas.

GRÁFICO 1 - GÊNERO

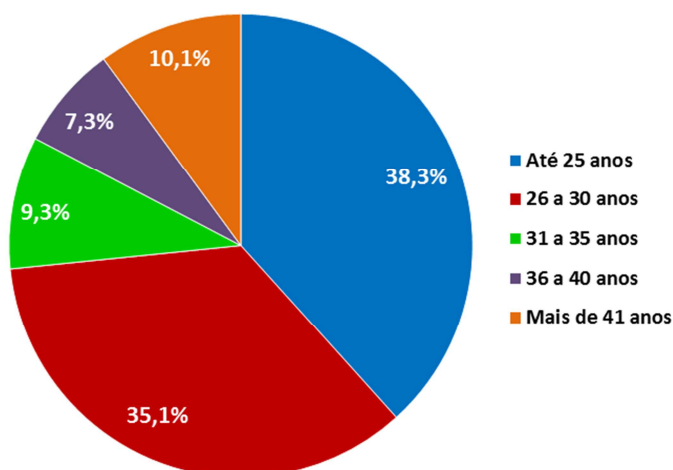


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.2 Faixa etária

O gráfico 2 evidencia a composição etária dos entrevistados: 73,4% têm até 30 anos.

GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA

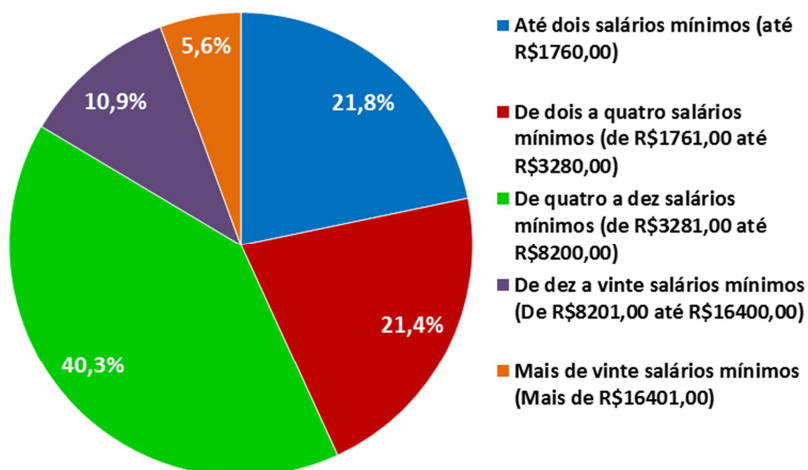


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.3 Faixa de renda

Dos entrevistados, a maior concentração de faixa de renda está entre os que afirmam ter entre 4 e 10 salários mínimos: 40,3%. 21,8% dizem ter renda de até 2 salários mínimos e 21,4% entre 2 e 4 salários mínimos. Conforme pode ser observado no gráfico 3.

GRÁFICO 3 - FAIXA DE RENDA

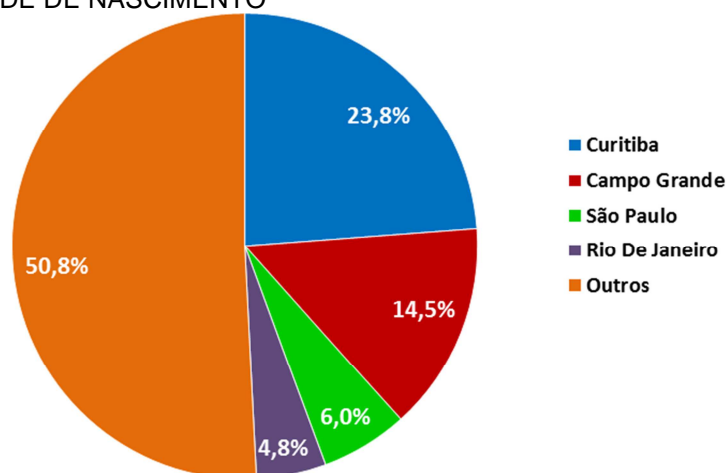


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.4 Cidade de nascimento

Conforme o gráfico 4, responderam à pesquisa indivíduos que nasceram em 89 diferentes municípios, de 16 estados e 3 alemães.

GRÁFICO 4 - CIDADE DE NASCIMENTO

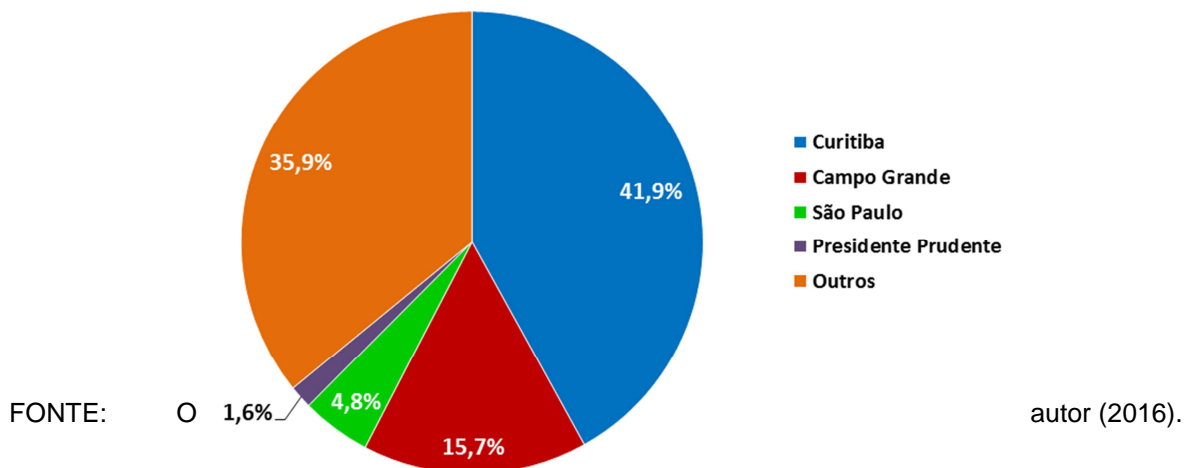


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.5 Cidade de residência

Como mencionado anteriormente, pessoas que residem em 71 municípios, pertencentes a 18 estados brasileiros e 9 países responderam à pesquisa. Pode-se notar no gráfico 5, que 18,1% são pessoas que não nasceram em Curitiba e residem nesta cidade. Do total da amostra, Campo Grande tem 1,2% a mais de residentes em relação aos nascidos nessa cidade. São Paulo apresenta queda quando comparado o total de residentes em relação ao número de nascidos lá. 6,0% do total de entrevistados nasceram na capital paulistana, porém, 4,8% residem na cidade.

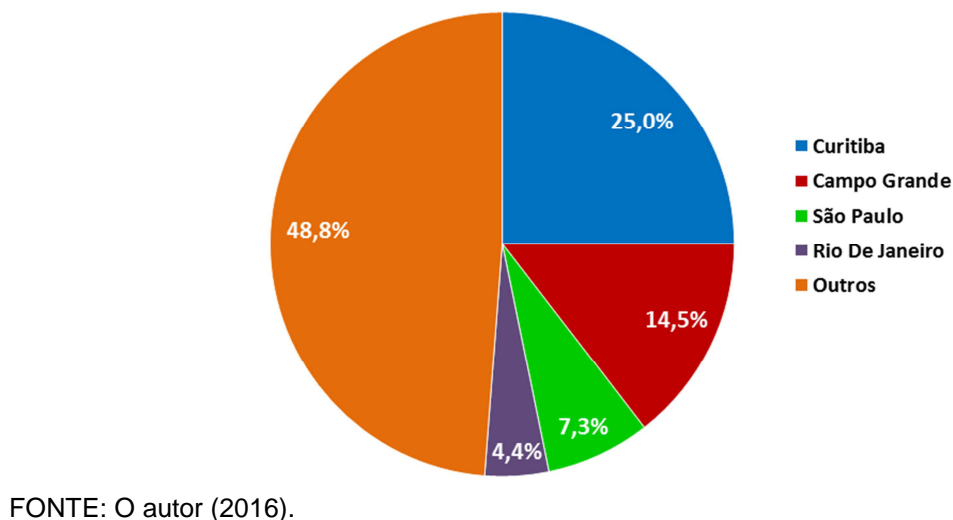
GRÁFICO 5 – CIDADE DE RESIDÊNCIA



4.4.1.6 Cidade de residência quando escolheu o time

Foi perguntado em qual cidade o entrevistado residia quando escolheu seu time, conforme pode ser visto no gráfico 6. O objetivo dessa pergunta é verificar a influência da cidade de residência sobre o time que cada pessoa escolheu. Se aqueles que residem em cidades com times tradicionais tendem a optar por times da sua cidade, assim como qual a distribuição de times para os residentes em cidades sem times profissionais, ou com baixa representatividade. A distribuição de dados é bem próxima à da cidade de nascimento.

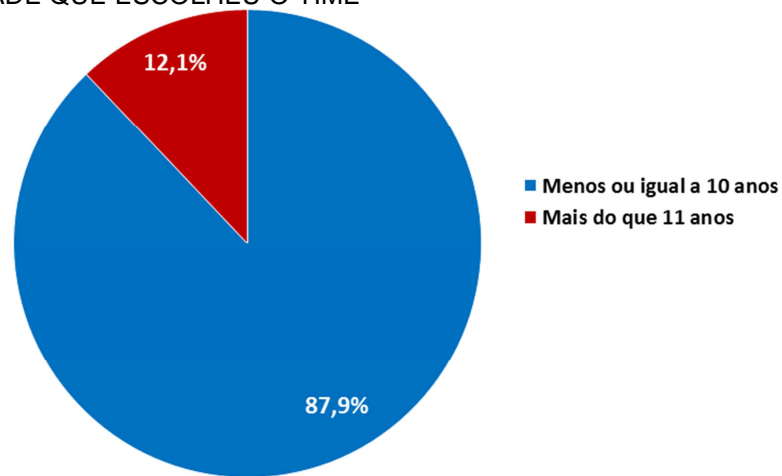
GRÁFICO 6 - CIDADE DE RESIDÊNCIA QUANDO ESCOLHEU O TIME



4.4.1.7 Idade que escolheu o time

Conforme o gráfico 7, apenas 12,1% dos entrevistados afirmaram terem escolhido seu time com mais de 10 anos. Como poucas outras escolhas, talvez nenhuma, antes dos 10 anos, numa fase que toma poucas decisões de alta relevância, este consumidor escolhe uma marca que será fiel em todo o restante da vida.

GRÁFICO 7 - IDADE QUE ESCOLHEU O TIME

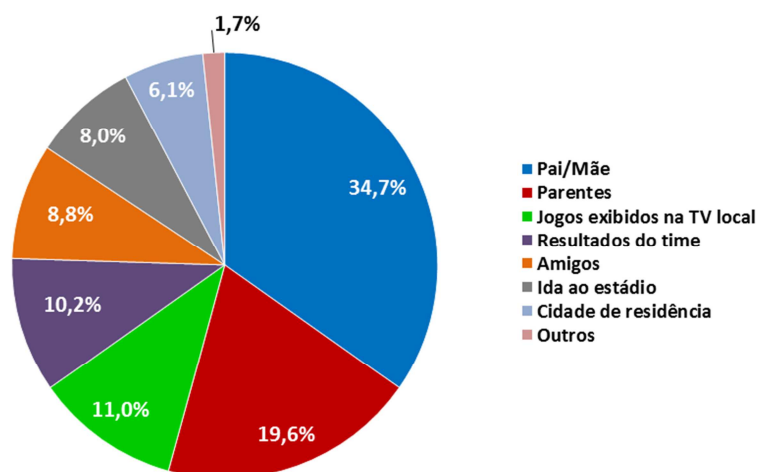


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.8 Influências no processo de escolha do time

Para a pergunta sobre quais eram os influenciadores no processo de escolha do time, era possível marcar mais de uma opção. O fator mais selecionado foi o pai ou a mãe, com 34,7%, seguido de "parentes", com 19,6% e jogos exibidos na TV local, com 11,0%.

GRÁFICO 8 - INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE ESCOLHA DO TIME

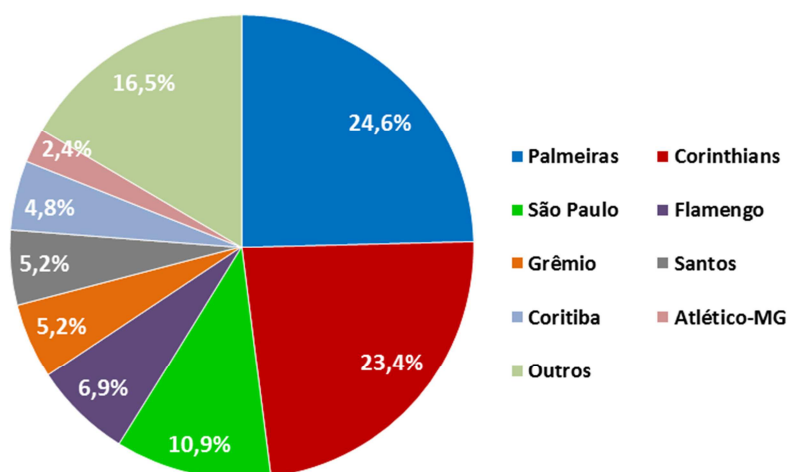


FONTE: O autor (2016).

4.4.1.9 Time de torcida

Os times com maior torcida entre os entrevistados foram: 24,6% dos entrevistados se disseram palmeirenses, 23,4% corinthianos, 10,9% são-paulinos e 6,9% flamenguistas.

GRÁFICO 9 - TIME DE TORCIDA



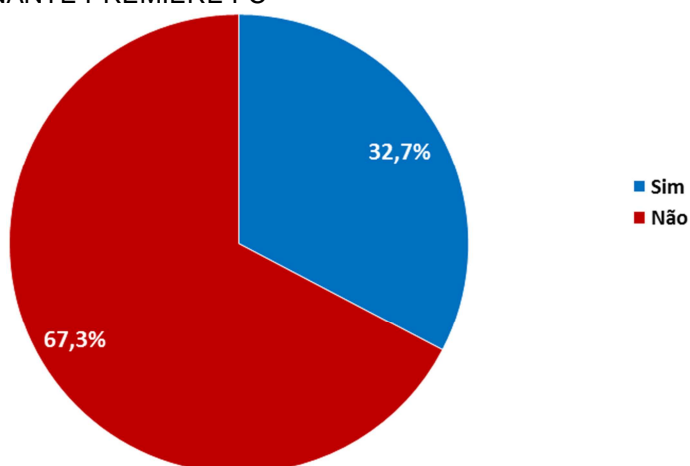
FONTE: O autor (2016).

Do total da amostra, apenas 32,7% afirmaram serem assinantes do Premiere Futebol Clube, conforme o gráfico 10. Somente 20,6% admitiram serem fidelizados aos seus clubes com o pagamento mensal de algum plano de sócio-torcedor, como pode ser visto no gráfico 11. Também foi perguntado se os torcedores de cidades distantes frequentavam jogos no estádio, no gráfico 12 é

possível verificar que 41,5% dos torcedores disseram que sim. Destes, pode ser observado no gráfico 13 que 49,5% vão até 2 vezes por ano e 34,0% vão 1 vez a cada trimestre.

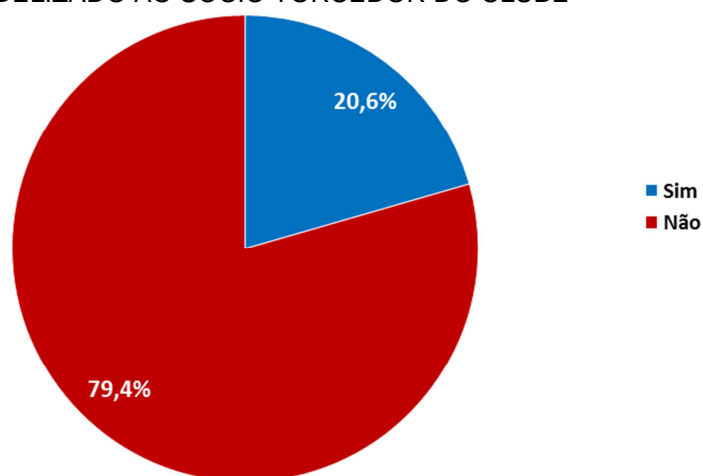
Na pergunta sobre situações de ida ao estádio, era possível marcar mais de uma opção. O gráfico 14 traz os resultados consolidados, a principal razão marcada foi “jogos do seu time como visitante na cidade que você reside”, com 33,0%. 17,5% afirmaram deslocaram-se ao estádio do seu time e por isso marcaram “Jogos no estádio do seu time”. 23,3% declararam irem tanto nos jogos do seu time como visitante na cidade em que reside, quanto em jogos no estádio do seu time.

GRÁFICO 10 - ASSINANTE PREMIERE FC



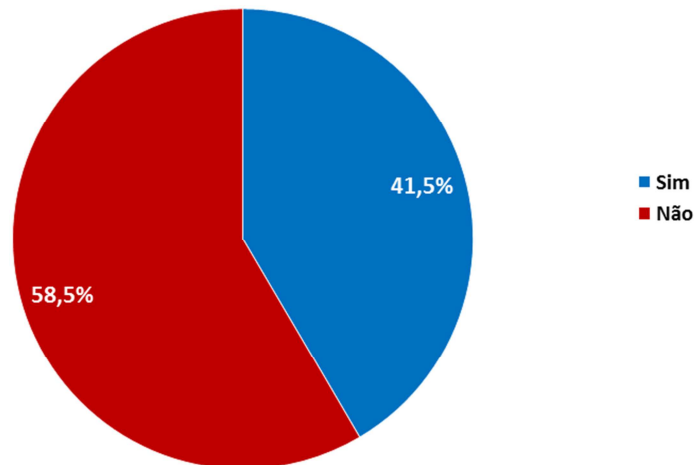
FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 11 - FIDELIZADO AO SÓCIO TORCEDOR DO CLUBE



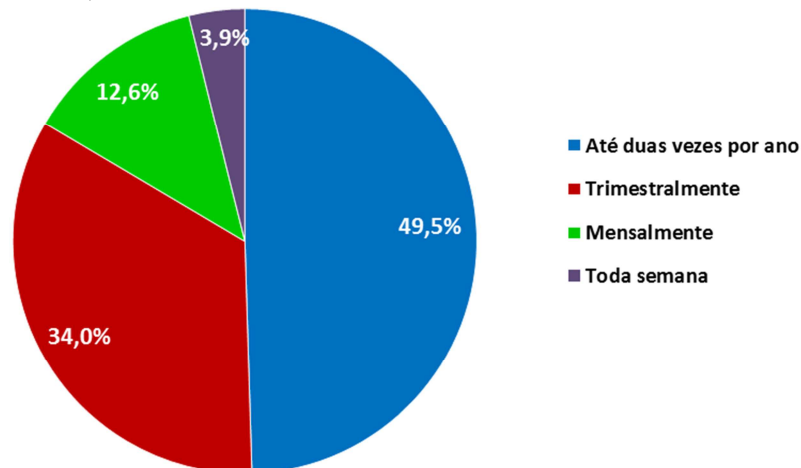
FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 12 - FREQUENTA ESTÁDIO



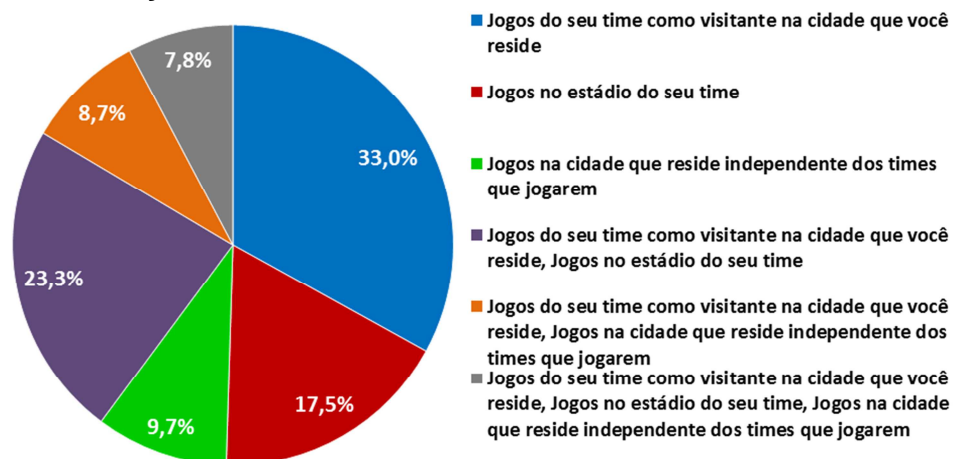
FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 13 - FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 14 - SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

No último bloco de perguntas, com o objetivo de verificar a disponibilidade em adesão dos torcedores de cidades distantes a um plano voltado para eles e que também servisse como incremento às receitas de seus clubes, foram feitos 3 questionamentos:

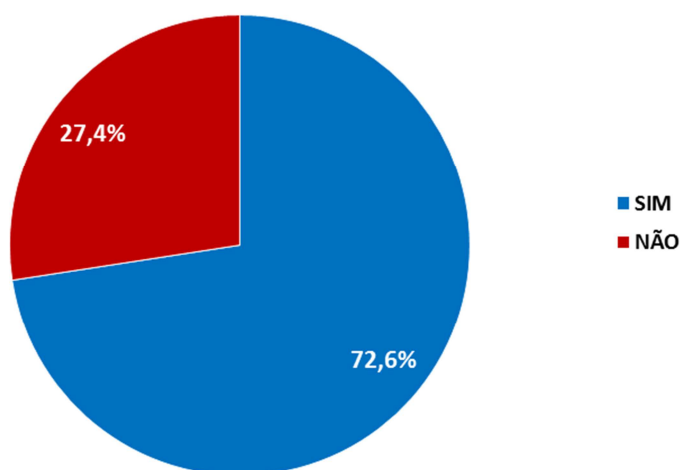
Primeiramente, na pergunta sobre se ele aceitaria um plano para o torcedor distante, 72,6% disseram que sim, conforme o gráfico 15.

Na sequência, para os que concordaram em aderirem ao plano, foi interrogado quais benefícios ele buscava. Nessa pergunta era possível marcar mais de uma opção, os resultados para essa pergunta estão no gráfico 16.

O principal objetivo, citado por 22,4% dos entrevistados é “preferência e desconto na compra de ingresso quando o time for visitante na cidade que você reside”, 21,5% marcaram a opção “sorteio para ir ao estádio (hospedagem, transporte, traslado e ingresso)” e 16,4% assinalaram a opção “desconto exclusivo no PFC”.

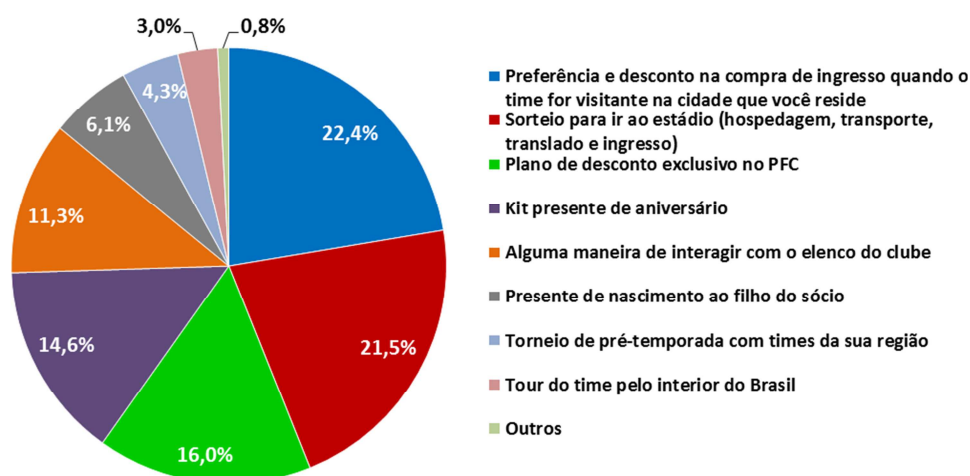
A última pergunta realizada foi sobre quanto, aqueles que aceitaram aderirem ao plano, estavam dispostos a investir. 8,9% destes sinalizaram que pagariam até 10 reais, 41,7% concordam em pagar entre 10 e 30 reais, 33,9% aceitam desembolsar entre 31 e 50 reais, 13,3% consentiram com o custo entre 51 e 100 reais e somente 2,2% disseram concordar em arcar mais de 100 reais, dados demonstrados no gráfico 17.

GRÁFICO 15 - ACEITARIA ASSOCIAR-SE AO PROGRAMA VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE



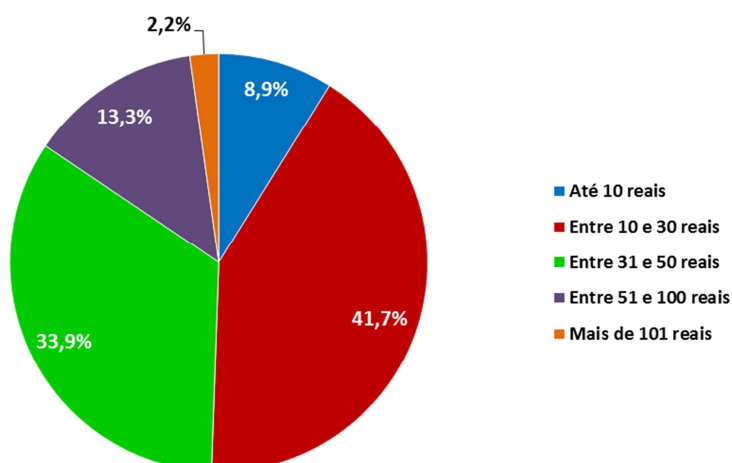
FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 16 - BENEFÍCIOS DESEJADOS NO PROGRAMA



FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 17 - QUANTO ESTÁ DISPOSTO A PAGAR PELO PLANO

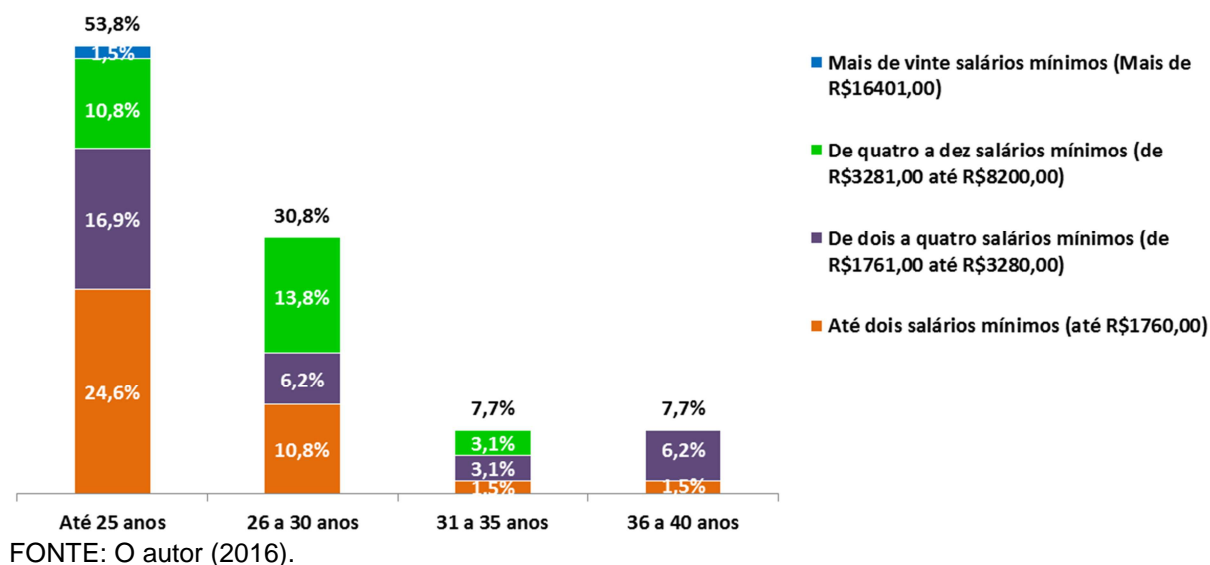


FONTE: O autor (2016).

4.5 CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE AS VARIÁVEIS

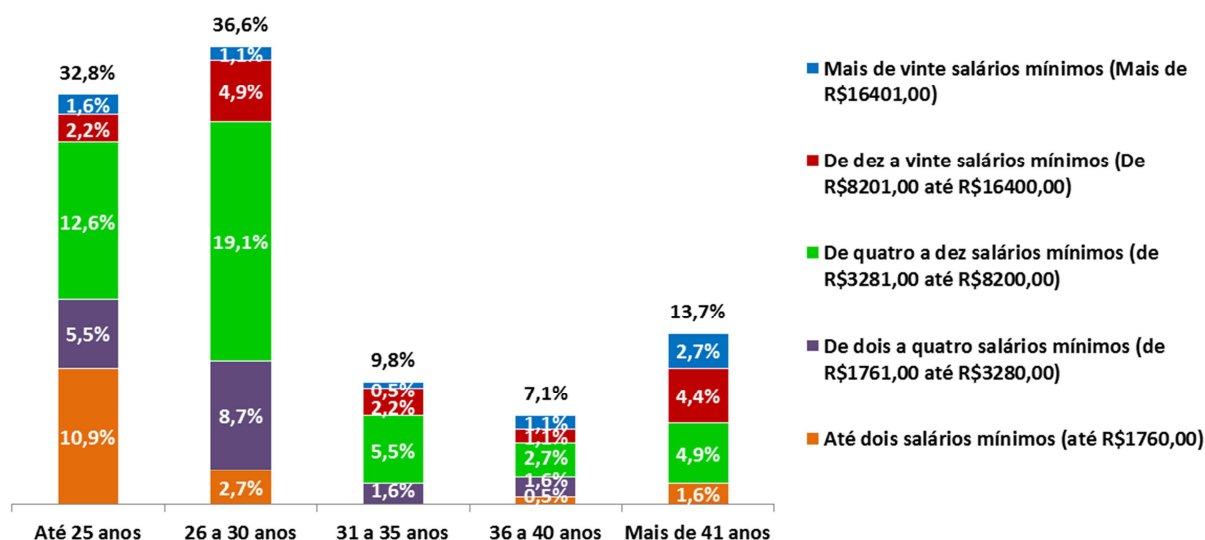
Conforme observado no gráfico 18, 24,6% das mulheres que responderam à pesquisa têm até 25 anos e rende de até 2 salários mínimos. Essa é a maior concentração de mulheres em relação a faixa etária e faixa de renda. 53,8% das mulheres afirmaram ter até 25 anos e também nesse grupo de faixa etária encontram-se as mulheres que afirmaram ter renda superior à 20 salários mínimos, 1,5% do total do público feminino. Nenhuma mulher respondeu ter mais do que 41 anos.

GRÁFICO 18 - FEMININO * FAIXA DE RENDA * FAIXA ETÁRIA



No gráfico 19 observa-se que a distribuição de renda e faixa etária é maior entre os homens em relação ao público feminino. 32,8% dos homens afirmam ter até 25 anos e 36,6% entre 26 e 30 anos. A maior concentração entre renda e faixa etária entre os homens foram os que responderam ter entre 26 e 30 anos e renda entre 4 e 10 salários mínimos, esse grupo corresponde a 19,1% do total da amostra.

GRÁFICO 19 - MASCULINO * FAIXA DE RENDA * FAIXA ETÁRIA

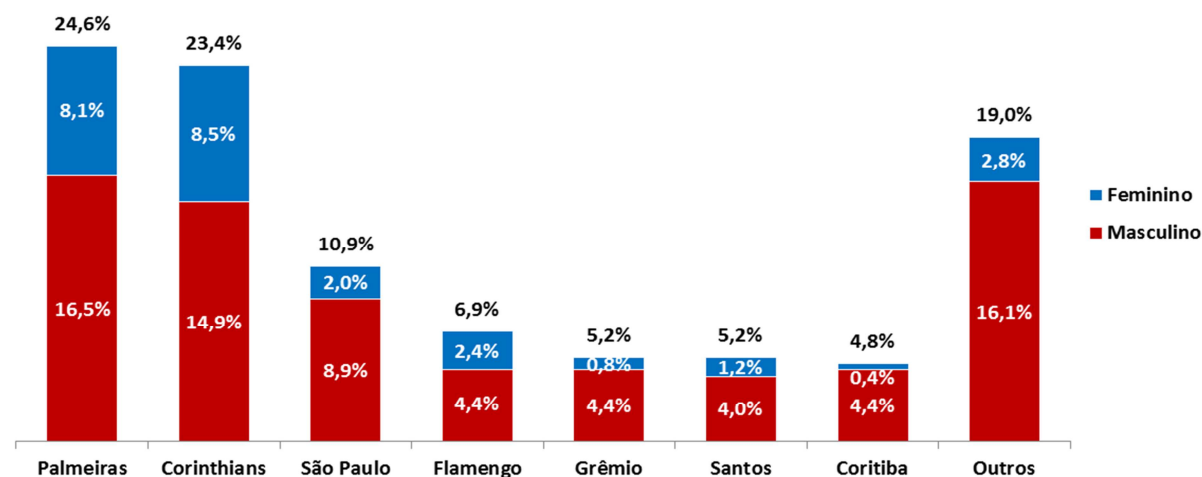


FONTE: O autor (2016).

O gráfico 20 apresenta a distribuição entre gênero por time de torcida em relação ao total da amostra. 24,6% dos respondentes torcem pelo Palmeiras: 16,5%

são homens e 8,1% mulheres. 23,4% torcem pelo Corinthians: 14,9% homens e 8,5% mulheres. 16,1% dos homens torcem por outros times e 2,8 % das mulheres também.

GRÁFICO 20 - GÊNERO * TIME DE TORCIDA

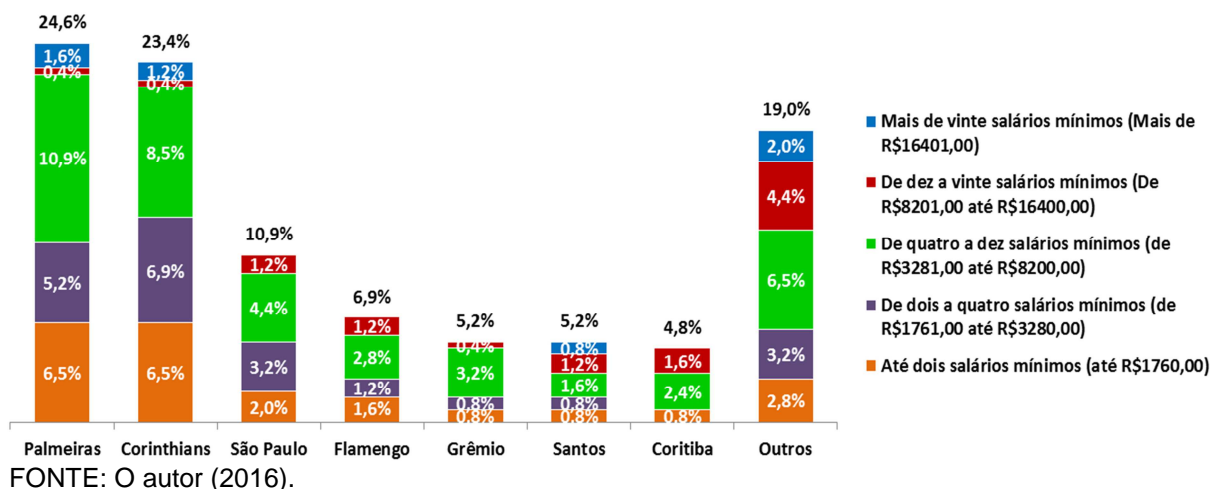


FONTE: O autor (2016).

Conforme o gráfico 21, outra análise realizada foi o cruzamento de faixa de renda com o time de torcida. A categoria que conta com a maior quantidade de entrevistados é de torcedores palmeirenses com renda entre 4 e 10 salários mínimos: 10,9%. Seguidos de corinthianos na mesma faixa de renda: 8,5%. Ainda que o número de palmeirenses seja apenas 1,2% superior ao de corinthianos em relação ao total da amostra, 2,4% a mais de palmeirenses nesta faixa de renda. 0,4% a mais também em entrevistados com renda superior a 20 salários mínimos. Os corinthianos são maioria em relação aos palmeirenses na faixa entre 2 e 4 salários mínimos: 1,7% superior.

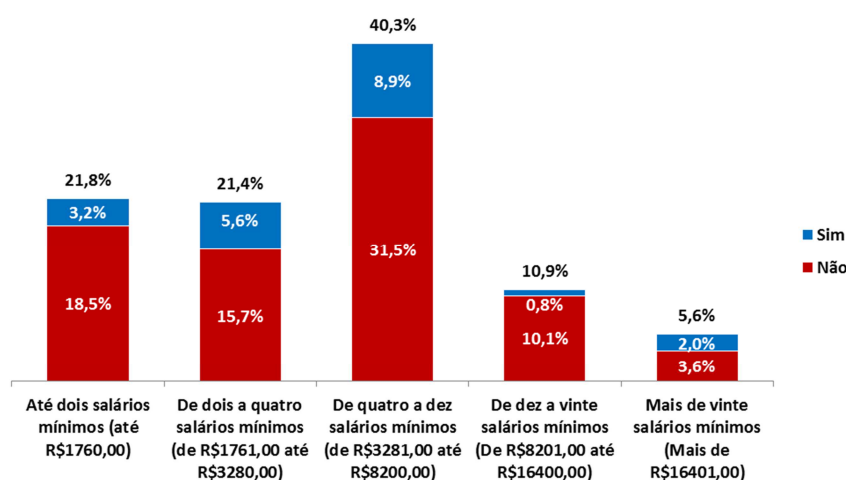
Ambos possuem a mesma quantidade de respondentes com renda de até 2 salários mínimos e com renda entre dez e 20 salários mínimos: 6,5% e 0,4%, respectivamente.

GRÁFICO 21 - FAIXA DE RENDA * TIME DE TORCIDA



Quando analisada a distribuição entre faixa de renda dos torcedores que afirmaram participarem dos planos de sócio-torcedor dos seus times, ainda que sem alternativas voltadas ao torcedor de cidade distante, percebe-se, conforme o gráfico 22, que a maior concentração está nos que possuem renda entre 4 e 10 salários mínimos, 8,9% do total da amostra, seguido pelos que disseram receber entre 2 e 4 salários mínimos, 5,6% do total de entrevistados.

GRÁFICO 22 - FAIXA DE RENDA * FIDELIZADO AO SÓCIO-TORCEDOR

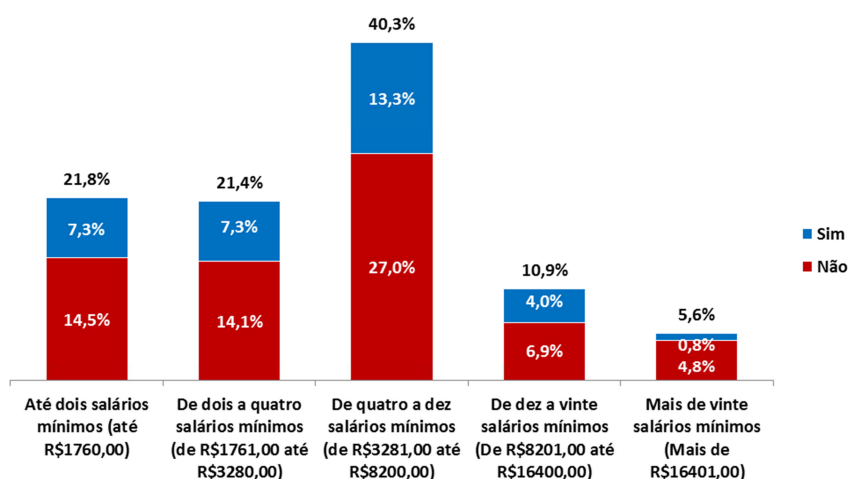


FONTE: O autor (2016).

O gráfico 23 demonstra que a distribuição por faixa de renda é maior quando comparada entre os assinantes do Premiere Futebol Clube do que para os fidelizados aos planos de sócio-torcedor. A maior concentração nesse grupo também é para os que declararam ter renda entre 4 e 10 salários mínimos,

correspondem a 13,3% do total da amostra, 7,3% dos que recebem até 2 salários mínimos e entre 2 e 4 salários mínimos também afirmaram serem assinantes do PFC. 4,0% dos que recebem entre 10 e 20 salários mínimos e somente 0,8% dos que possuem renda superior a 20 salários mínimos afirmaram ser assinantes PFC.

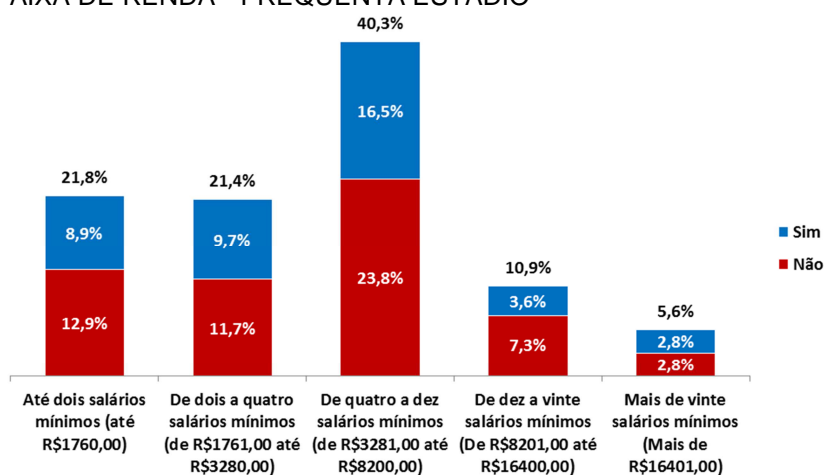
GRÁFICO 23 - FAIXA DE RENDA * ASSINANTE PFC



FONTE: O autor (2016).

Sobre os que admitiram ir ao estádio, a divisão entre faixa de renda é ainda mais equilibrada, a mesma quantidade de pessoas que possuem renda acima de 20 salários mínimos e falou que não vai ao estádio, diz que vai: 2,8%. 16,5% dos que possuem renda entre 4 e 10 salários mínimos vai ao estádio, essa é a maior concentração.

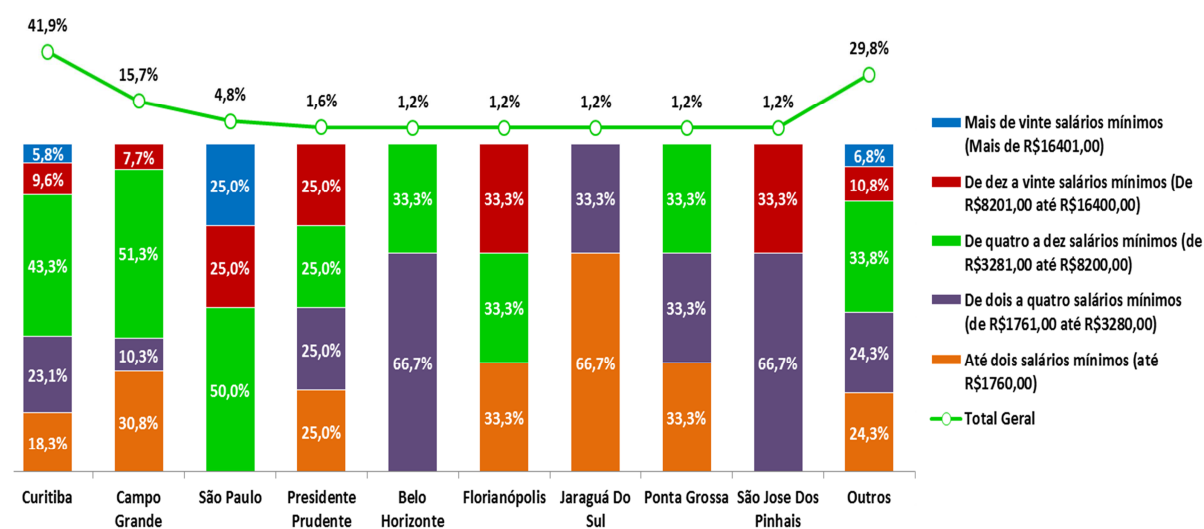
GRÁFICO 24 - FAIXA DE RENDA * FREQUENTA ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

São Paulo é o município cujos entrevistados encontram-se nas faixas de renda mais elevadas: 25,0% com renda superior a 20 salários mínimos, 25,0% com renda entre 10 e 20 salários mínimos e 50,0% com renda entre 4 e 10 salários mínimos. Presidente Prudente apresenta equilíbrio na distribuição de faixa de renda: 25,0% com renda entre 10 e 20 salários mínimos, 25,0% possuem renda entre 4 e 10 salários mínimos, 25,0% com renda entre 2 e 4 salários mínimos e 25,0% com renda de até 2 salários mínimos. Curitiba possui respondentes em todas as faixas de renda: 5,8% possuem renda superior a 20 salários mínimos, 9,6% entre 10 e 20 salários mínimos, 43,3% entre 4 e 10 salários mínimos, 23,1% entre 2 e 4 salários mínimos e 18,3% até 2 salários mínimos.

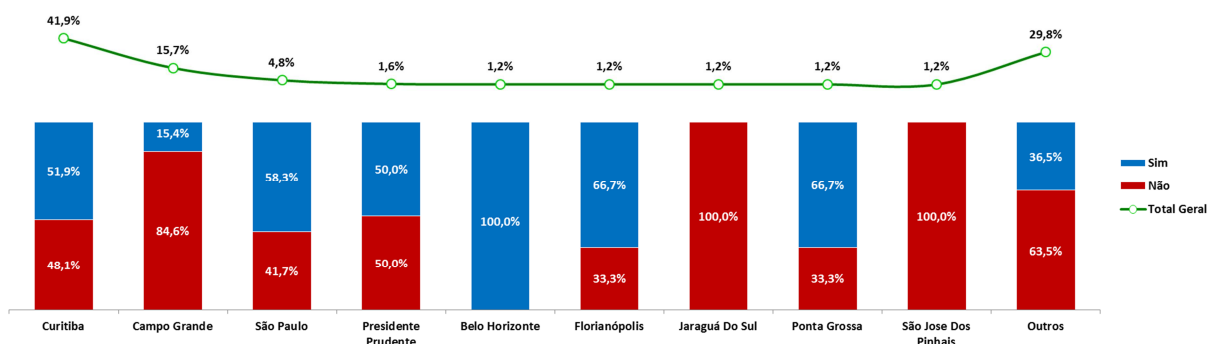
GRÁFICO 25 - FAIXA DE RENDA * CIDADE DE RESIDÊNCIA



FONTE: O autor (2016).

Os que frequentam estádio, divididos por cidade de residência, é possível afirmar que 100% dos que moram em Belo Horizonte vão ao estádio, dos que residem em Curitiba, 51,9% vão ao estádio e em Campo Grande, somente 15,4% afirmaram ir ao estádio. 66,7% dos residentes de Ponta Grossa e Florianópolis afirmaram ir ao estádio.

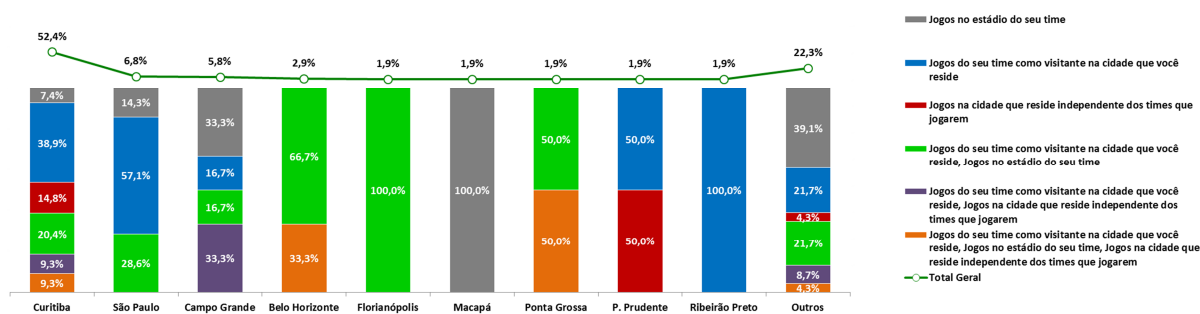
GRÁFICO 26 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FREQUENTA JOGOS NO ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

As razões que motivam as pessoas irem assistir ao jogo no estádio varia de acordo com cada cidade de residência, como pode ser observado no gráfico 26, dos residentes em Curitiba as motivações são variadas, com destaque para os que vão assistir jogos nos estádios dessa cidade como visitante, que corresponde a 38,9%. 66,7% dos moradores de Belo Horizonte que vão ao estádio disseram que se deslocam até o estádio dos seus times para assistirem aos jogos, como também assistem nos estádios dos clubes de Belo Horizonte quando seus times jogam lá. 57,1% dos que moram em São Paulo assistem jogos quando seus times vão até lá. 28,6% se deslocam até o estádio dos seus times para assistirem aos jogos, além de assistirem em São Paulo no espaço reservado para os visitantes, 14,3% dos que moram em São Paulo afirmaram somente ir ao estádio dos seus times assistir partidas de futebol.

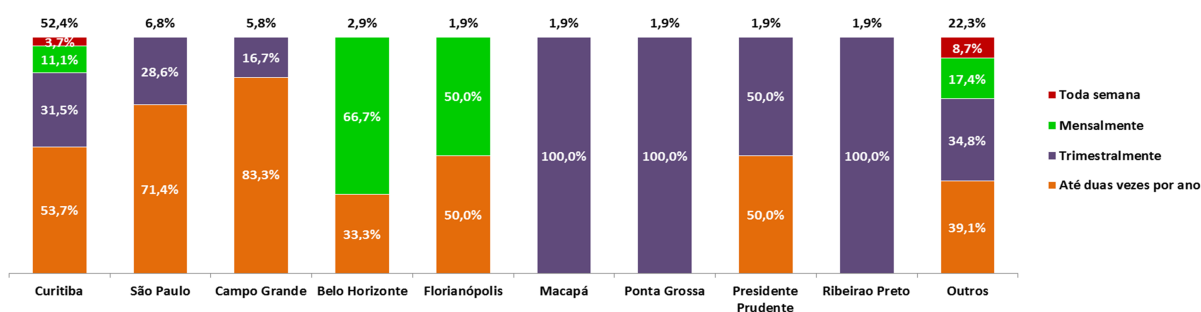
GRÁFICO 27 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

50,0% dos residentes de Florianópolis e Presidente Prudente, 53,7% dos que moram em Curitiba, 71,4% dos que moram em São Paulo e 83,3% dos que moram em Campo Grande disseram ir ao estádio apenas até duas vezes por ano.

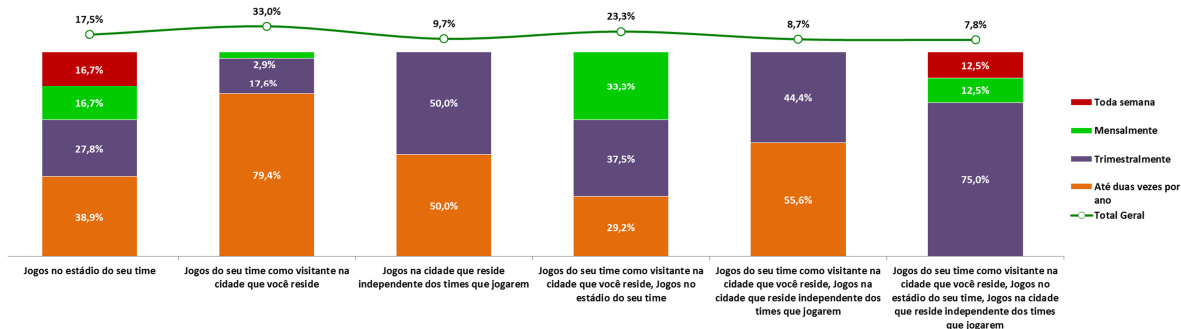
GRÁFICO 28 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO



FONTE: O autor (2016).

Sobre os que vão somente ao estádio do seu time assistir jogos no estádio a distribuição é maior: 38,9% vão até duas vezes por ano, 27,8% trimestralmente, 16,7% mensalmente e 16,7% semanalmente. Dos que frequentam jogos no estádio como visitante na cidade em que reside 79,4% vão até 2 vezes por ano ao estádio, 17,6% trimestralmente e 2,9% todo mês. Acerca dos que tanto se deslocam até o estádio dos seus times, quanto assistem jogos como visitante na sua cidade de residência 33,3% vai ao estádio mensalmente, 37,5% trimestralmente e 29,2% até 2 vezes por ano. Conforme o gráfico 29.

GRÁFICO 29 - FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO * SITUAÇÕES DE IDA AO ESTÁDIO



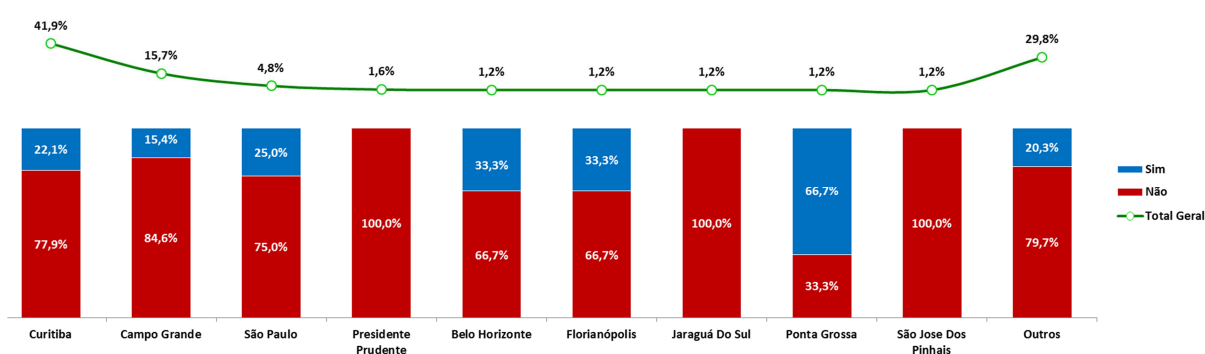
FONTE: O autor (2016).

Conforme pode ser visto no gráfico 30, dos residentes em Presidente Prudente, Jaraguá do Sul e São José dos Pinhais, nenhum é fidelizado ao programa de sócio-torcedor de seus clubes. Os mais engajados com os programas de sócio-torcedor de seus clubes são os residentes de Ponta Grossa: 66,7%. 33,3% de Belo Horizonte e Florianópolis afirmaram participarem do programa de sócio-torcedor de seus clubes. Em São Paulo são 25,0%, Curitiba 22,1% e Campo Grande 15,4%.

Sobre os assinantes do Premiere Futebol Clube, como pode ser visto no gráfico gráfico 31, Jaraguá do Sul também não possui nenhum adepto, Ponta

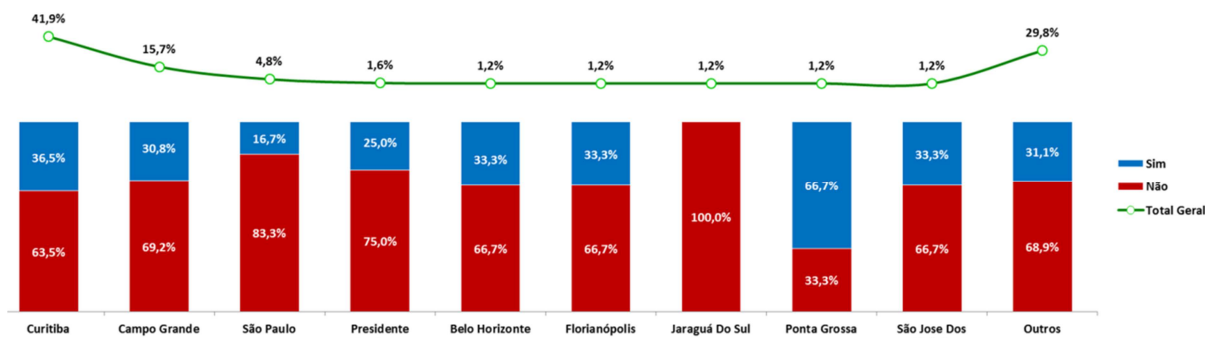
Grossa possui a mesma quantidade de fidelizados ao sócio-torcedor e assinantes PFC: 66,7%. São José dos Pinhais, Florianópolis e Belo Horizonte possuem 33,3% assinantes PFC. A proporção é maior em assinantes PFC do que fidelizados ao sócio-torcedor dos residentes de Curitiba e Campo Grande, com 36,5% e 30,8%, assinantes do PFC, respectivamente. Em São Paulo há redução para 16,7% de assinantes PFC.

GRÁFICO 30 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * FIDELIZADO SÓCIO-TORCEDOR



FONTE: O autor (2016).

GRÁFICO 31 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * ASSINANTE PFC



FONTE: O autor (2016).

4.6 TESTE DE ADERÊNCIA ÀS SOLUÇÕES APRESENTADAS

Por fim, com o cruzamento de informações sobre os torcedores de cidade distante foi possível estabelecer o perfil daqueles que aceitam contribuir com um plano de sócio-torcedor voltado ao torcedor que não reside na cidade de seu time, quais benefícios esperam e quanto estão dispostos a pagar pelo processo. Um resultado fundamental levantado pela pesquisa é que atualmente 58,5% dos entrevistados não frequentam jogos no estádio, 67,3% não são assinantes do

Premiere Futebol Clube, 79,4% não são fidelizados ao programa de sócio-torcedor de seus clubes, entretanto, 72,6% concordam em aderir ao plano voltado ao torcedor distante, esse levantamento demonstra o tamanho desse público potencial, e o quanto essa demanda latente poderia acrescentar à receita de seus clubes. 41,7% concordando em contribuir entre 10 e 30 reais, mensalmente e 33,9% entre 31 e 50 reais, mensalmente.

Conforme a Tabela 3, 17,3% corresponde ao total de torcedores que não são assinantes PFC, nem frequentam estádio, não são fidelizados ao sócio-torcedor de seus clubes, tampouco aceitam o plano proposto. Todavia, 23,0% ainda não são assinantes PFC, não vão ao estádio, nem são fidelizados ao sócio-torcedor de seus clubes, mas aceitam o plano proposto. 5,6% já são assinantes PFC, frequentam jogos no estádio, são fidelizados ao plano de sócio-torcedor dos seus clubes e aceitam o plano voltado ao torcedor de cidade distante.

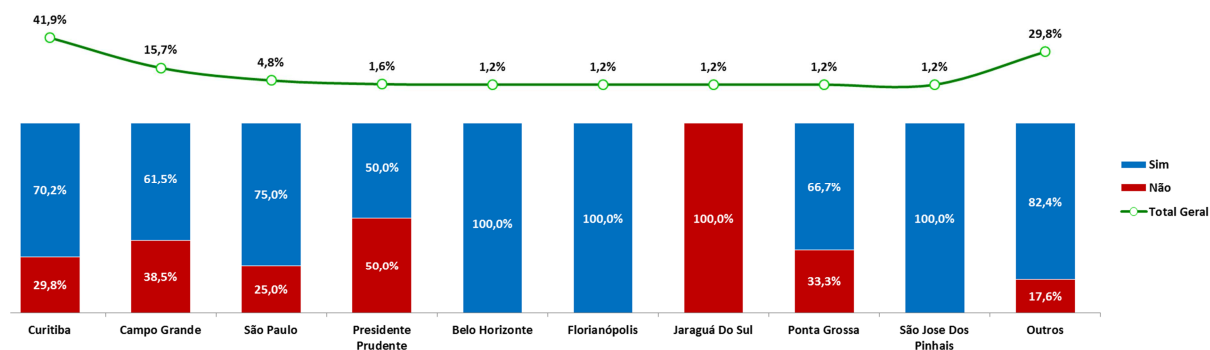
TABELA 3 – ANÁLISE DE ACEITAÇÃO DO PLANO PARA TORCEDOR DISTANTE

ASSINANTE PREMIERE FC	FREQUENTA ESTÁDIO	FIDELIZADO SÓCIO-TORCEDOR	ACEITA O PLANO	TOTAL DA BASE
SIM	SIM	SIM	SIM	5,6%
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	17,3%
NÃO	SIM	SIM	SIM	8,9%
SIM	NÃO	SIM	SIM	3,2%
SIM	SIM	NÃO	SIM	9,3%
SIM	SIM	SIM	NÃO	0,0%
SIM	NÃO	NÃO	NÃO	4,0%
NÃO	SIM	NÃO	NÃO	3,2%
NÃO	NÃO	SIM	NÃO	0,4%
NÃO	NÃO	NÃO	SIM	23,0%
SIM	SIM	NÃO	NÃO	2,4%
NÃO	SIM	SIM	NÃO	0,0%
NÃO	NÃO	SIM	SIM	2,4%
SIM	NÃO	NÃO	SIM	8,1%
NÃO	SIM	NÃO	SIM	12,1%
SIM	NÃO	SIM	NÃO	0,0%

FONTE: O autor (2016).

Quando perguntado se estava disposto a aceitar o plano para o torcedor de cidade distante, 100,0% dos entrevistados residentes a Belo Horizonte, Florianópolis e São José dos Pinhais responderam que “sim”. Ninguém em Jaraguá do Sul demonstrou interesse no plano, 50,0% dos residentes de Presidente Prudente, 61,5% de Campo Grande, 66,7% de Ponta Grossa, 70,2% de Curitiba e 75,0% de São Paulo demonstraram interesse em participar do programa proposto.

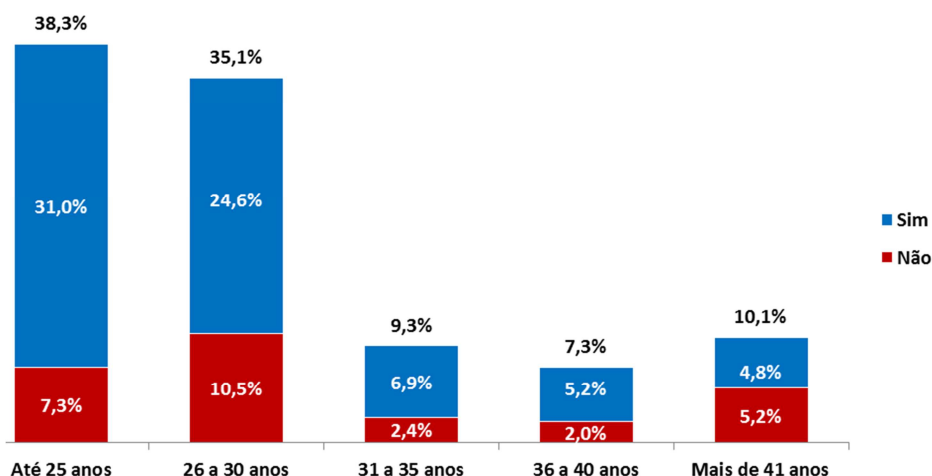
GRÁFICO 32 - CIDADE DE RESIDÊNCIA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE



FONTE: O autor (2016).

A divisão entre adeptos do plano para torcedor de cidade distante por faixa etária tem 31,0% do total da amostra com até 25 anos, 24,6% com idade entre 26 e 30 anos, 6,9% entre 31 e 35 anos, 5,2% entre 36 e 40 anos e 4,8% com mais de 41 anos.

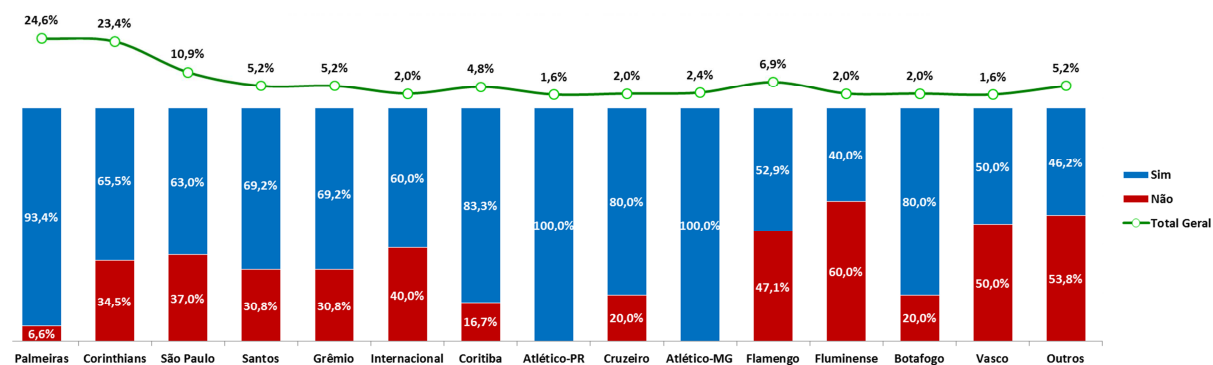
GRÁFICO 33 - FAIXA ETÁRIA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE



FONTE: O autor (2016).

100,0% dos torcedores do Atlético-MG e Atlético-PR demonstraram interesse no plano voltado para o torcedor distante, 93,4% dos palmeirenses, 83,3% dos torcedores do Coritiba, 80,0% de botafoguenses e cruzeirenses, 69,2% de gremistas e santistas, 65,5% de corinthianos, 63,0% de são-paulinos, 60,0% de torcedores do Internacional, 52,9% de flamenguistas, 50,0% de vascaínos e 40,0% dos torcedores do Fluminense também concordaram em aderir ao plano.

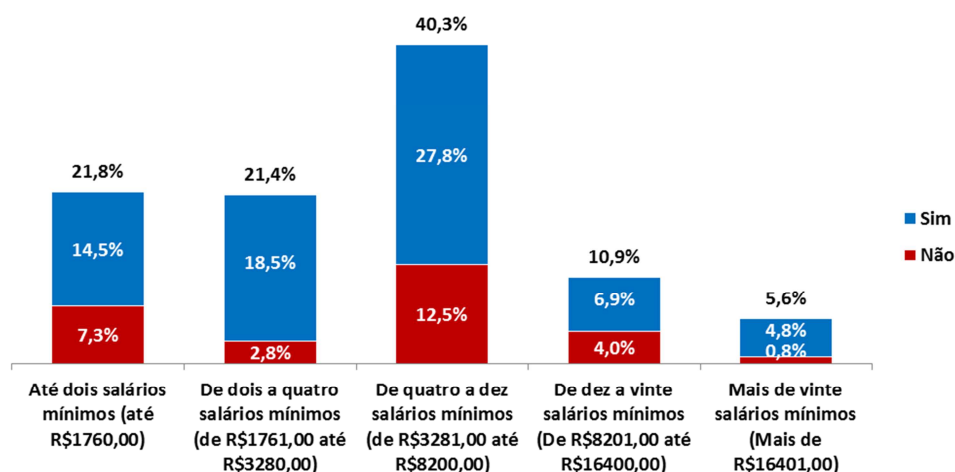
GRÁFICO 34 - TIME DE TORCIDA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE



FONTE: O autor (2016).

O maior grupo daqueles que aceitam o plano voltado ao torcedor distante, divididos por faixa de renda, está entre os que recebem entre 4 e 10 salários mínimos: 27,8% do total da base, seguido pelos que recebem entre 2 e 4 salários mínimos: 18,5% e dos que recebem até 2 salários mínimos: 14,5%. Dos que possuem renda entre 10 e 20 salários mínimos são 6,9% do total da base e 4,8% dos que possuem renda acima de 20 salários mínimos.

GRÁFICO 35 - FAIXA DE RENDA * ACEITA O PLANO VOLTADO AO TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE



FONTE: O autor (2016).

5 CONCLUSÃO

Foi apresentado no decorrer deste trabalho que o futebol mudou com o passar do tempo, por isso, a profissionalização deste mercado é essencial. Um aliado dos clubes nesse processo é o marketing, que tem sido considerado um elemento primordial para qualquer organização e para os times de futebol não é diferente, sendo assim, fundamentado em pilares do marketing esportivo e de relacionamento, explorando iniciativas utilizadas por grandes clubes europeus e as melhores ações do mercado brasileiro, além de pesquisa de marketing com torcedores que não residem na mesma cidade de seus times, foram construídos conceitos que aproximam os clubes de futebol brasileiro dos torcedores de cidades distantes e sugerem propostas para o aumento da receita com esses torcedores.

Primeiramente, é crucial que os clubes identifiquem que desejos e necessidades dos torcedores estão relacionados aos anseios por diversão e socialização e que o processo de fidelização nasce da paixão do torcedor pelo seu time de torcida. Isso o torna um consumidor diário de futebol e de tudo que se relacionar com o assunto, ainda que ele não resida na mesma cidade do seu time e não vá com frequência ao estádio do “clube do coração”.

O torcedor é um cliente fiel por excelência apenas pelo sentimento que tem pelo futebol e pelo seu clube. Enquanto nos demais segmentos as marcas buscam estratégias de fidelização dos clientes e consumidores relacionar-se entre empresas concorrentes é comum, os clubes de futebol contam com uma multidão de torcedores dispostos a consumir produtos e serviços do seu time.

Cada time de futebol já possui seu número de torcedores, que são seus clientes fiéis e em raras exceções irão trocar de time ao longo da vida. Todavia, isso não significa que esses fãs sejam fidelizados, ou contribuam monetariamente com seus clubes regularmente, adquiram produtos licenciados pela marca do time, frequentem os estádios, participem de eventos, entre outros. O número de torcedores e suas atitudes são fatores que influenciam de maneira direta a geração de receita para os clubes.

Desse modo, cabe ao marketing buscar alternativas que transformem esses torcedores em consumidores engajados. É mais barato reter um cliente do que conquistar um novo, isso acontece em todos os segmentos, inclusive no futebol. O segredo para o sucesso comercial na relação com torcedores apaixonados pelo

futebol é compreender que inúmeras novas oportunidades de receita surgem em função do relacionamento estreito e contínuo com o torcedor.

Atualmente, o papel desse torcedor torna-se ainda mais importante para as receitas do clube, visto que a crise econômica que o país atravessa não favorece investimentos privados e patrocínios milionários, contudo, os planos de sócio-torcedor apresentam-se como sendo uma ótima solução para os times de futebol.

Recentemente, os clubes de futebol brasileiro têm oferecido planos de sócio-torcedor e o número de torcedores adeptos têm aumentado. No entanto, ainda são poucos os que oferecem soluções para os torcedores de cidades distantes e a maior parte dos benefícios são voltados aos frequentadores do estádio do time. A limitação de espaço no estádio, frente a enorme quantidade de torcedores, superior a capacidade de atendimento dos estádios, além da distância geográfica que muitos desses milhões de torcedores se encontram, exigem políticas mais abrangentes aos planos de fidelização dos torcedores.

A demanda latente gerada pela enorme quantidade de torcedores de cidade distante, muitas vezes ignorados pela estrutura atual dos programas de sócio-torcedor surge como alternativa de fonte de receita para os times.

O torcedor brasileiro tem como característica buscar algum retorno, em forma de benefícios, em contrapartida ao investimento mensal que ele fizer ao time, acima do conceito “ajudar por ajudar”, presente em outras culturas. Além disso, outra peculiaridade do torcedor de futebol é que seu relacionamento com o clube é duradouro apesar dos diversos problemas envolvendo o serviço oferecido, como, por exemplo, a falta de títulos, desconforto e insegurança nos estádios. Essa é uma relação emocional que é convertida em relação comercial.

O torcedor que mora longe da cidade do seu time é habituado com relacionamento distante do seu time e seu envolvimento financeiro também é baixo quando comparado ao torcedor que mora na mesma cidade do seu time, por isso, cabe ao marketing desenvolver programas que contemplem esse torcedor e amplie os benefícios oferecidos para ele.

REFERÊNCIAS

AFIF, Antônio. **A Bola da Vez – o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

AIDAR, Antônio C.; LEONCINI, Marcio P.; OLIVEIRA, João J. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2002.

AMÉRICA-MG. Disponível em: <<http://www.americamineiro.com.br/membership/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

ATLÉTICO-MG. Disponível em: <<https://www.galonaveia.com.br/site/clube/planos/adesao.asp>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

ATLÉTICO-PR. Disponível em: <<http://www.sociofuracao.com/planos/Socio-Furacao-Mundi>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

AVANCINI, J., - **Sport Club Internacional: 100 Anos, 100 Mil Sócios**. 2010.

Disponível em:

<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/10_06_15_SCINTERNACIONAL.pdf>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

BAHIA. Disponível em: <<http://www.socioesquadrao.com.br/planos/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

BELLENZIER, Mauro. **O esporte como alternativa de negócios**. 2007. Disponível em: <<http://universidadedofutebol.com.br/o-esporte-como-alternativa-de-negocios/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BOTA FOGO. Disponível em: <<https://soubotafogo.bfr.com.br/#/publico/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.26, n.3, jul./set. 1991.

CAMPOMAR, Marcos C. **Relações entre marketing e esporte**. Revista Marketing, v. 26, n. 233, p. 54-56, 1992.

CEARÁ. Disponível em: <<http://www.cearasc.com/sou-mais/planos/consulado/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

CHAPECOENSE. Disponível em: <<http://www.chapecoense.com/2016/associese>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

Clubes Brasileiros. 2007. 346 f. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

CORINTHIANS. Disponível em: <<https://www.fieltorcedor.com.br/planos.asp>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

CORITIBA. Disponível em: <http://sociocoxabranca.coritiba.com.br/seja_socio>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; RODRIGUES, Marcio Silva. **A Mercantilização do Futebol Brasileiro.** Guarapari: Ex Libris, 2008.

CRUZEIRO. Disponível em: <<http://www.cruzeiro.com.br/index.php?section=conteudo&id=52>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

ESCUDEIRO, Leonardo de. **CBF cobre marca da Allianz e dá recado: boa sorte para fazer o futebol brasileiro crescer.** 2015. Disponível em: <<http://trivela.uol.com.br/cbf-cobre-marca-da-allianz-e-da-recado-boja-sorte-para-fazer-o-futebol-brasileiro-crescer/>>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. O.; SOUZA, C. V.; SANTANA, E. E. P. S.; LARA, J. E. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 12, n. 1, p. 121-135, 2013.

FERREIRA, Fernando Pinto. **1ª Pesquisa PLURI sobre o Potencial de Consumo das Torcidas Brasileiras.** 2012. Disponível em: <<http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Pluri-Pesquisas-POTENCIAL-DE-CONSUMO-COMPLETA.pdf>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

FERRELL; HARTLINE. **Estratégia De Marketing - Tradução Da 4ª Edição Norte-Americana.** Cengage Learning Nacional, 2009.

FIGUEIRENSE. Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/seja-socio/escolha-seu-plano/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

FLAMENGO. Disponível em: <<https://www.nrnoficial.com.br/site/plano/listar#>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

FLUMINENSE. Disponível em: <<https://sociofutebol.com/#/planosdisponiveis>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

FORTALEZA. Disponível em: <<http://www.sociofortaleza.com.br/planos/detalhes/0>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

GABARDO, Thiago. **O marketing esportivo como estratégia de sucesso**. 2008. Disponível em: <<http://universidadedofutebol.com.br/o-marketing-esportivo-como-estrategia-de-sucesso/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANOTTI, R. & ROBERTSON, R. **The Globalization of Football: A Study in the Glocalization of the 'Serious Life'**. The British Journal of Sociology. 55(4) 545 – 568, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 6. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÊMIO. Disponível em: <<https://srvgremio.websiteseuro.com/socio/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil – Uma história da maior expressão popular do país**. São Paulo: Contexto, 2009, v. 1.

INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=8&setor=7&secao=22>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOINVILLE. Disponível em: <<http://jec.com.br/categorias/socio-torcedor/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

KATES, S. **Researching Brands Ethnographically: an Interpretive Community Approach**. In: Belk, R. (ed.): Handbook of qualitative research methods in marketing. Cheltenham: Edward Elgar. p. 94-105, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEE, B. C. Y. **The determinants of consumer attitude toward service innovation – the evidence of ETC system in Taiwan**. Journal of Services Marketing, 26(1), 9–19, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRA, G. D. S.; DAMACENA, C. **Engajamento do consumidor: revisão teórica do conceito e seus antecedentes**. Revista de Gestão, v. 20, n. 2, p. 233-249, 2013

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia Edição Compacta**: Tradução Da Terceira Edição Norte-Americana. Editora: Cengage Learning, 2005.

MENDONÇA, Sergio. **Comunicação e entretenimento**: mídia e esporte na vida cotidiana. Mestrando do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

MILLER, D. **Consumo como Cultura Material**. Horizontes Antropológicos. 13(28) 33-63, 2007.

MOISANDER, J. & VALTONEN, A. **Qualitative Marketing Research**: A Cultural Approach. London: Sage, 2006.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. Tradução VerticeTranslate. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MYSKIW, Mauro. **Marketing Esportivo no Futebol**: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

PALMEIRAS. Disponível em: <<https://socio-palmeiras.futebolcard.com/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

PITTS, Brenda G. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PONTE PRETA. Disponível em: <<http://www.tc10mais.com.br/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica; 2003.

REMO. Disponível em: <<http://www.clubedoremo.com.br/remo/socio-torcedor-clubedo-remo-divulga-novos-valores/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

RODRIGUES, Márcio da Silva. **Mercadores de emoção**: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural. Florianópolis, 2006. 275f. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ROESE, Gustavo; SANFELICE, Mauro Myskiw. **Mídia e esporte: temas contemporâneos**. Novo Hamburgo: Feevale, 2010.

ROGERS, E. M. (2003). **Diffusion of Innovation.pdf** (5th ed.). New York: Free Press.

SANTA CRUZ. Disponível em: <<http://www.santacruzpe.com.br/socio/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

SANTOS. Disponível em: <<http://www2.sociorei.com.br/sfc/Inicio.aspx>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.sociotorcedor.com.br/planos.aspx>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil**: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol. São Paulo: Larousse, 2010.

SOUZA, A., - **Sport Club Internacional – Estratégia de Marketing de Relacionamento com Seus Sócios: A Filosofia da Alma Colorada**. 2006. 10 f. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/81611221/10-06-14-INTERNACIONAL-Estrategia-de-Mkt-de-to>>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

SPORT. Disponível em: <<https://www.sportdeverdade.com.br/sociotorcedor/assinar/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

THEODORAKIS, N. D.; WANN, D. L., & WEAVER, S. **An Antecedent Model of Team Identification in the Context of Professional Soccer**. Sport Marketing Quarterly, 21(2). 80–90, 2012.

VASCO. Disponível em: <<https://socio-vasco.futebolcard.com/planos>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

VITÓRIA. Disponível em: <<http://soumaisvitoria.com.br/home>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO | TORCEDOR DE CIDADE DISTANTE

Esta pesquisa visa identificar o relacionamento dos torcedores de futebol residentes em cidades distantes aos clubes que torcem, com seus times.

* Respostas obrigatórias

1. Qual a sua faixa etária? *

(Marque apenas uma opção)

() Até 25 anos

() 26 a 30 anos

() 31 a 35 anos

() 36 a 40 anos

() Mais de 41 anos

2. Qual é seu sexo? *

(Marque apenas uma opção)

() Masculino

() Feminino

3. Qual é sua faixa de renda? *

(Marque apenas uma opção)

() Até dois salários mínimos (até R\$1760,00)

() De dois a quatro salários mínimos (de R\$1761,00 até R\$3280,00)

() De quatro a dez salários mínimos (de R\$3281,00 até R\$8200,00)

() De dez a vinte salários mínimos (De R\$8201,00 até R\$16400,00)

() Mais de vinte salários mínimos (Mais de R\$16401,00)

4. Qual sua cidade de nascimento? *

5. Qual sua cidade de residência? *

6. Em qual cidade residia quando escolheu seu time? *

7. Qual time você torce? *

8. Quantos anos você tinha quando escolheu seu time? *

9. Qual foi a influência no processo de escolha do seu time? *

(Marque todas que se aplicarem)

- ☐ () Pai/Mãe
- ☐ () Amigos
- ☐ () Parentes
- ☐ () Cidade de residência
- ☐ () Jogos exibidos na TV local
- ☐ () Resultados do time
- ☐ () Ida ao estádio

Outro: _____

10. Você é assinante do Premiere FC? *

(Marque apenas uma opção)

- ☐ () Sim
- ☐ () Não

11. Você é fidelizado ao plano de sócio-torcedor do seu time? *

(Marque apenas uma opção)

- ☐ () Sim
- ☐ () Não

12. Você frequenta jogos no estádio? *

(Marque apenas uma opção)

- ☐ () Sim
- ☐ () Não (Pule para a questão 15).

13. Com que frequência você vai ao estádio? *

(Marque apenas uma opção)

- ☐ () Até duas vezes por ano
- ☐ () Trimestralmente
- ☐ () Mensalmente
- ☐ () Toda semana

14. Em quais situações você vai ao estádio? *

(Marque todas que se aplicarem)

- ☐ () Jogos do seu time como visitante na cidade que você reside
- ☐ () Jogos no estádio do seu time
- ☐ () Jogos na cidade que reside independente dos times que jogarem

15. Você aceitaria associar-se a um programa voltado ao torcedor de cidade distante? *

(Marque apenas uma opção)

() Sim

() Não (Encerre)

16. Quais benefícios gostaria que tivessem nesse plano voltado ao torcedor que não reside na cidade do seu time? *

(Marque todas que se aplicarem)

() Preferência e desconto na compra de ingresso quando o time for visitante na cidade que você reside

() Plano de desconto exclusivo no PFC

() Sorteio para ir ao estádio (hospedagem, transporte, traslado e ingresso)

() Kit presente de aniversário

() Alguma maneira de interagir com o elenco do clube

() Torneio de pré-temporada com times da sua região

() Tour pelo interior do Brasil

() Presente de nascimento ao filho do sócio

Outro: _____

17. Quanto você está disposto a pagar por esse plano? *

(Marque apenas uma opção)

() Até 10 reais

() Entre 10 e 30 reais

() Entre 31 e 50 reais

() Entre 51 e 100 reais

() Mais de 101 reais